ACADÉMIE HUMANITAIRE · HUMANITAIRES JOBS

Mini MBA humanitaire : diriger une organisation humanitaire

Manuel complet

Programme de direction de 3 mois exactement (12 semaines, 144 heures) : leadership, stratégie, cycle de projet, MEAL, finance et budgets bailleurs, conformité et fraude, levée de fonds, supply chain, RH et safeguarding, risques et sécurité, négociation et plaidoyer, changement et gouvernance. Exercices chiffrés corrigés, trois examens mensuels exigeants avec études de cas, et un diplôme vérifiable de l'Académie Humanitaire.

https://humanitairejobs.org/fr/academie/mini-mba-humanitaire/

Document gratuit de l'Académie Humanitaire. Il peut être imprimé et partagé librement à des fins de formation, sans modification.

Sommaire

1. Semaine 1 : Leadership humanitaire et management d'équipes en crise
2. Semaine 2 : Stratégie d'ONG : mandat, théorie du changement et positionnement
3. Semaine 3 : Cycle de projet : conception, planification et pilotage par la performance
4. Semaine 4 : MEAL stratégique : redevabilité, preuves et décisions
5. Semaine 5 : Finance d'ONG : budgets bailleurs, coûts indirects et pilotage financier
6. Semaine 6 : Conformité, contrôle interne, fraude et audit
7. Semaine 7 : Levée de fonds et relations bailleurs : stratégie, propositions et diversification
8. Semaine 8 : Supply chain humanitaire : achats stratégiques, stocks et coût total
9. Semaine 9 : Ressources humaines stratégiques, devoir de protection et safeguarding
10. Semaine 10 : Gestion des risques de l'organisation et de la sécurité
11. Semaine 11 : Négociation stratégique, plaidoyer et coordination
12. Semaine 12 : Conduite du changement, gouvernance et projet final

Semaine 1 : Leadership humanitaire et management d'équipes en crise

Objectifs

- Distinguer management et leadership, et choisir un style de direction adapté à la maturité de l'équipe et au niveau d'urgence.
- Construire et faire fonctionner une équipe multiculturelle sous pression : rôles, délégation, sécurité psychologique, gestion des conflits.
- Prendre des décisions solides dans l'incertitude et en rendre compte, sans sacrifier la santé de l'équipe.

Manager, leader, chef de mission : ce que l'on attend vraiment de vous

Dans une organisation humanitaire, le **management** consiste à obtenir des résultats prévisibles avec des ressources limitées : planifier, organiser, contrôler, rendre compte. Le **leadership** consiste à donner une direction quand les plans ne suffisent plus : donner du sens, mobiliser, arbitrer entre des valeurs en tension. Un chef de projet ou de mission a besoin des deux, mais pas dans les mêmes proportions selon la phase de la crise.

Les études du réseau ALNAP sur le leadership opérationnel (Buchanan-Smith et Scriven, 2011) ont montré que les responsables jugés efficaces par leurs équipes ne sont pas ceux qui maîtrisent le mieux la technique, mais ceux qui combinent quatre qualités : une **vision claire des priorités**, la **capacité de décider** sans information complète, l'**attention aux personnes** et la **capacité à travailler avec d'autres organisations**. Le leadership humanitaire est donc d'abord relationnel et collectif.

Dimension	Management	Leadership
Question centrale	Comment faire ?	Pourquoi et vers quoi ?
Horizon	Plan de travail, budget de l'année	Mandat, stratégie, réputation à long terme
Outils	Planning, procédures, tableaux de bord, contrôles	Vision, récit, exemplarité, réseau, arbitrage
Risque s'il manque	Désordre, gaspillage, non-conformité	Équipe démotivée, perte de sens, dérive de mission

Point d'exigence : un bon manager humanitaire sait dire ce qu'il ne fera pas. Refuser une activité hors mandat, un financement contraire aux principes ou une extension de zone sans moyens de sécurité est un acte de leadership, pas un manque d'ambition.

Choisir son style : leadership situationnel et contexte d'urgence

Le modèle du **leadership situationnel** (Hersey et Blanchard) propose d'adapter son style au degré de compétence et d'engagement de chaque collaborateur sur une tâche donnée, et non à sa personne en général :

- **Diriger** (S1) : consignes précises et contrôle serré, pour une personne motivée mais débutante sur la tâche.
- **Entraîner** (S2) : consignes et explications, pour une personne qui progresse mais se décourage.
- **Soutenir** (S3) : écoute et co-décision, pour une personne compétente mais hésitante.
- **Déléguer** (S4) : objectifs et confiance, pour une personne compétente et autonome.

Le contexte humanitaire ajoute une deuxième variable : le **niveau d'urgence**. Dans les premières 72 heures d'une crise soudaine, un style directif est souvent nécessaire et attendu (qui fait quoi, où, avant ce soir). Mais rester directif après la phase aiguë épuise l'équipe et bloque les initiatives. Le modèle de Goleman (2000) aide à nommer ces glissements : le style **coercitif** est utile en cas de danger immédiat, le style **visionnaire** dans un changement de stratégie, le style **coach** pour développer le personnel national qui prendra la relève, le style **démocratique** quand l'équipe détient l'information que vous n'avez pas.

> Erreur fréquente : confondre urgence et précipitation. Même dans une phase aiguë, prenez dix minutes pour partager l'analyse : une équipe qui comprend pourquoi elle agit commet moins d'erreurs et prend de meilleures décisions quand vous n'êtes pas là.

Construire une équipe performante sous pression

Le modèle de **Tuckman** (constitution, tension, normalisation, performance) décrit les étapes d'une équipe. En humanitaire, la forte rotation du personnel, en particulier international, dans les contextes difficiles fait qu'une équipe revient régulièrement à la phase de tension. Le travail du responsable est de raccourcir ces phases par des **rituels** : accueil structuré, passation écrite, réunion hebdomadaire courte, revue après action.

La recherche d'Amy Edmondson sur la **sécurité psychologique** (et le projet Aristote de Google, 2015) montre que le premier facteur de performance d'une équipe est la conviction que l'on peut signaler une erreur, poser une question ou contester une décision sans être puni. Dans une ONG, c'est aussi une condition de la sécurité et de la protection : une équipe qui n'ose pas remonter une rumeur, un incident ou une suspicion d'abus met des vies en danger.

- **Clarifier les rôles** avec une matrice RACI (qui réalise, qui est responsable, qui est consulté, qui est informé) pour chaque processus critique : achats, sécurité, recrutement, rapports aux bailleurs.
- **Déléguer réellement** : déléguer un résultat, pas une tâche ; fixer le niveau d'autorité (« tu décides et tu m'informes » ou « tu proposes et je décide »).
- **Équilibrer personnel national et international** : le personnel national représente plus de 90 % des effectifs humanitaires ; les postes de décision doivent progressivement lui revenir, avec un plan de développement explicite.

Conflits, diversité et communication interculturelle

Les équipes humanitaires réunissent des nationalités, des statuts (national, international, contrat local, consultant), des générations et des rapports à la hiérarchie très différents. Les dimensions d'**Erin Meyer** (The Culture Map) sont utiles pour décoder les malentendus : communication explicite ou implicite, critique directe ou indirecte, décision par consensus ou par le chef, confiance fondée sur la tâche ou sur la relation.

Face à un conflit, la grille de **Thomas-Kilmann** distingue cinq attitudes : compétition, collaboration, compromis, évitement, accommodation. Aucune n'est bonne en soi. La collaboration prend du temps et convient aux enjeux importants et durables ; le compromis convient à un partage de ressources ; l'évitement peut être sage quand l'enjeu est mineur ou que les émotions sont trop vives.

Méthode de médiation en cinq étapes, applicable entre deux collègues :

1. Entretiens séparés : écouter les faits, les ressentis, les besoins.
2. Vérifier qu'il ne s'agit pas d'une situation relevant d'une procédure formelle (harcèlement, abus, fraude) : dans ce cas, pas de médiation, on oriente vers le mécanisme de signalement.
3. Rencontre commune avec des règles : chacun parle sans être interrompu, on décrit des comportements, pas des personnes.
4. Recherche d'options et accord écrit simple : qui fait quoi, à partir de quand.
5. Point de suivi à deux ou trois semaines.

Décider dans l'incertitude et prendre soin de l'équipe

Le cadre **Cynefin** (Snowden et Boone, 2007) aide à choisir une façon de décider. Dans un domaine **simple** (une distribution standard), on applique la procédure. Dans un domaine **compliqué** (le dimensionnement d'un réseau d'eau), on consulte des experts. Dans un domaine **complexe** (l'évolution d'un conflit, l'acceptation par une communauté), on teste à petite échelle, on observe et on ajuste. Dans le **chaos** (attaque, épidémie explosive), on agit d'abord pour stabiliser, puis on analyse.

Pour les décisions importantes, une note de décision d'une page protège l'organisation et le décideur : contexte, options (au moins trois, dont « ne rien faire »), critères, risques, décision, conditions de révision. Elle permet ensuite une **revue après action** honnête : on juge la qualité de la décision au regard de l'information disponible, pas seulement de son résultat.

Enfin, un leader humanitaire est responsable de la santé de son équipe. L'étude de la fondation Antares et des CDC (Lopes Cardozo et al., 2012) a montré qu'environ un travailleur humanitaire sur cinq présentait des symptômes de dépression après sa mission, et que le soutien de l'équipe et de l'organisation réduisait nettement ce risque. Les mesures qui protègent vraiment sont connues : repos et congés effectivement pris (R&R), charge de travail réaliste, soutien entre pairs, accès à un soutien psychologique confidentiel, reconnaissance, et un responsable qui montre l'exemple en respectant ses propres limites.

Repère : si votre équipe travaille plus de 60 heures par semaine pendant plus de quatre semaines, ce n'est plus une phase d'urgence, c'est un problème de dimensionnement à porter auprès de la direction et des bailleurs.

Exercice d'application : diagnostic de leadership d'une base terrain

Situation. Vous arrivez comme chef de base dans une zone où l'organisation intervient depuis 18 mois. L'équipe compte 26 personnes : 3 internationaux, 23 nationaux. En six mois, deux chefs de base se sont succédé, trois incidents de sécurité n'ont pas été signalés à temps, le taux de dépense du principal financement est de 41 % à mi-parcours, et deux superviseurs nationaux ne se parlent plus depuis un différend sur des recrutements.

Travail demandé (2 pages). 1) Classez les problèmes selon Cynefin (simple, compliqué, complexe, chaos) et justifiez. 2) Pour chacun des cinq membres clés de l'équipe (adjoint logistique expérimenté, nouvelle chargée MEAL, deux superviseurs en conflit, comptable de base très autonome), indiquez le style situationnel adapté. 3) Proposez votre plan des 30 premiers jours : trois rituels d'équipe, une matrice RACI pour la remontée des incidents, et la démarche de médiation entre les superviseurs.

Éléments de corrigé. Le non-signalement des incidents relève d'abord d'un problème de sécurité psychologique et de clarté des rôles (complexe), pas seulement d'une procédure manquante. La sous-consommation budgétaire est un problème compliqué : analyse ligne par ligne avec la finance et le chef de projet. Le conflit entre superviseurs doit d'abord être vérifié : s'il touche à des soupçons de favoritisme dans le recrutement, il relève d'une procédure formelle et non d'une médiation.

À retenir

- Le management produit des résultats prévisibles ; le leadership donne une direction quand les plans ne suffisent plus.
- Le style se choisit par tâche et par personne (Hersey et Blanchard), et selon la phase de la crise.
- La sécurité psychologique est un facteur de performance et une condition de la sécurité et de la protection.
- Avant toute médiation, vérifier que le conflit ne relève pas d'une procédure formelle (abus, harcèlement, fraude).
- Décider selon le domaine Cynefin, documenter la décision, et protéger la santé de l'équipe comme un résultat à part entière.

Quiz

1. Une logisticienne nationale très expérimentée prend en charge pour la première fois un appel d'offres international selon les règles d'un nouveau bailleur. Selon le leadership situationnel, sur cette tâche précise, le style le plus adapté est :
   A. Déléguer, car elle est expérimentée
   B. Entraîner : expliquer les règles et suivre de près, car sa compétence sur cette tâche est faible même si son engagement est fort
   C. Soutenir uniquement par l'écoute
   D. Ne rien changer à sa fiche de poste

2. Une équipe signale rarement ses erreurs et les incidents arrivent tard. Le levier le plus efficace à long terme est :
   A. Sanctionner systématiquement les retards de signalement
   B. Ajouter un formulaire supplémentaire
   C. Construire la sécurité psychologique : remercier les signalements, analyser sans chercher de coupable, montrer l'exemple
   D. Centraliser toutes les décisions chez le chef de base

3. Deux superviseurs s'opposent ; l'un accuse l'autre d'avoir recruté des membres de sa famille. Quelle est la bonne démarche ?
   A. Organiser une médiation pour qu'ils se réconcilient
   B. Orienter vers la procédure formelle de signalement (conflit d'intérêts potentiel) et ne pas traiter cela comme un simple conflit relationnel
   C. Muter l'un des deux immédiatement
   D. Laisser le temps régler le différend

4. L'évolution de l'acceptation de votre organisation par les communautés d'une zone nouvellement accessible relève, dans le cadre Cynefin, du domaine :
   A. Simple : appliquer la procédure
   B. Compliqué : demander à un expert
   C. Complexe : tester à petite échelle, observer et ajuster
   D. Chaotique : agir sans analyser

5. Quelle affirmation sur la note de décision est juste ?
   A. Elle n'est utile que si la décision réussit
   B. Elle permet de juger la qualité d'une décision selon l'information disponible au moment de décider, et doit inclure l'option « ne rien faire »
   C. Elle remplace la consultation de l'équipe
   D. Elle ne concerne que les décisions financières

Corrigé du quiz : 1. B · 2. C · 3. B · 4. C · 5. B

Semaine 2 : Stratégie d'ONG : mandat, théorie du changement et positionnement

Objectifs

- Analyser l'environnement stratégique d'une organisation (PESTEL, parties prenantes, SWOT) et en tirer des choix, pas une liste.
- Construire une théorie du changement rigoureuse, avec ses hypothèses et ses preuves, et la relier à un plan stratégique pluriannuel.
- Positionner l'organisation : valeur ajoutée, partenariats, localisation, et critères pour dire non.

Pourquoi une ONG a besoin d'une stratégie (et ce qu'elle n'est pas)

Une stratégie est un **ensemble cohérent de choix** sur où intervenir, pour qui, avec quelle approche et quels moyens, afin de maximiser l'impact au regard du mandat. Elle n'est ni un catalogue d'activités ni une addition de projets financés. Selon Richard Rumelt (Good Strategy, Bad Strategy, 2011), une bonne stratégie comporte trois éléments : un **diagnostic** (quel est le problème central ?), une **politique directrice** (comment allons-nous l'aborder ?) et des **actions cohérentes** qui se renforcent mutuellement.

Le secteur non lucratif ajoute une particularité, décrite par Mark Moore (triangle de la valeur publique, 1995) : une organisation doit aligner trois éléments, la **valeur produite** pour les personnes, la **légitimité et le soutien** (bailleurs, autorités, communautés, opinion) et la **capacité opérationnelle**. Une stratégie qui néglige un sommet échoue : un projet très utile mais sans soutien n'est pas financé ; un projet très financé mais hors des capacités de l'organisation abîme sa réputation.

> Test de la mauvaise stratégie : si vos « axes stratégiques » pourraient figurer tels quels dans la stratégie de n'importe quelle autre ONG (« renforcer la résilience des communautés vulnérables »), ce ne sont pas des choix, ce sont des intentions.

Analyser l'environnement : PESTEL, parties prenantes et SWOT

L'analyse **PESTEL** passe en revue les facteurs politiques, économiques, sociaux, technologiques, environnementaux et légaux. Pour une ONG, les points décisifs sont souvent : l'espace humanitaire et les lois sur les associations (enregistrement, restrictions de financements étrangers), les réglementations antiterroristes et les sanctions qui encadrent le travail dans certaines zones, l'inflation et le taux de change, le climat et les catastrophes récurrentes, et la tendance à la baisse des financements humanitaires depuis 2023.

La **cartographie des parties prenantes** (matrice pouvoir-intérêt) classe les acteurs : à gérer de près (pouvoir et intérêt forts : bailleurs principaux, ministère de tutelle), à satisfaire (pouvoir

fort, intérêt faible : autorités sécuritaires), à informer (intérêt fort, pouvoir faible : communautés, mais attention, la redevabilité exige de leur donner un vrai pouvoir), à surveiller.

Le **SWOT** n'a de valeur que s'il débouche sur des choix. La matrice **TOWS** le rend opérationnel : stratégies forces-opportunités (exploiter), faiblesses-opportunités (se renforcer pour saisir), forces-menaces (se protéger), faiblesses-menaces (réduire l'exposition ou se retirer).

	Opportunité : nouveau fonds commun pays sur la protection	**Menace : baisse de 35 % du principal bailleur**
Force : présence ancienne et acceptée dans 3 provinces	FO : se positionner comme partenaire de référence protection dans ces provinces	FM : diversifier vers des fonds communs et des bailleurs de développement dans les zones acceptées
Faiblesse : pas de spécialiste protection	WO : recruter ou s'associer à une ONG locale spécialisée	WM : renoncer aux secteurs à faible valeur ajoutée pour concentrer les ressources

La théorie du changement, outil de rigueur

Une **théorie du changement** explique comment et pourquoi un ensemble d'interventions doit produire le changement attendu dans un contexte donné. Elle se construit à rebours : on part du changement de long terme, on identifie les conditions préalables nécessaires, puis les interventions qui les produisent. Contrairement au cadre logique, elle rend explicites les **hypothèses causales** et le rôle des autres acteurs.

Exemple de chaîne : si les femmes cheffes de ménage reçoivent un transfert monétaire mensuel de 6 mois *et* une formation à une activité génératrice de revenus *et* un accès à un groupe d'épargne, *alors* elles reconstitueront un actif productif, *parce que* le transfert couvre les besoins de base et évite la vente de l'actif, *à condition que* les marchés locaux fonctionnent et que la sécurité permette l'accès aux marchés.

Chaque hypothèse doit être **étayée par des preuves** (évaluations, littérature, données de suivi) et **testée** par le système MEAL. Pour les programmes de type « graduation », par exemple, l'essai multi-pays publié dans Science (Banerjee et al., 2015) a montré des effets durables sur la consommation et les actifs, ce qui renforce l'hypothèse ; mais les résultats varient fortement selon les contextes, ce qui oblige à tester localement.

> Exigence : une théorie du changement sans hypothèses explicites n'est qu'un cadre logique dessiné en cercles. Le niveau MBA consiste à identifier l'hypothèse la plus fragile et à prévoir comment la vérifier dès les trois premiers mois.

Du plan stratégique aux décisions de portefeuille

Un plan stratégique de 3 à 5 ans traduit la théorie du changement en **objectifs stratégiques** (3 à 5, mesurables), en **choix géographiques et sectoriels**, en **trajectoire financière** et en

investissements de capacité (systèmes, personnel, partenariats). Il doit indiquer explicitement ce que l'organisation arrête.

Pour arbitrer un portefeuille de projets, une matrice simple croise la **valeur ajoutée pour les personnes** (besoins, qualité, couverture, alignement avec la théorie du changement) et la **viabilité pour l'organisation** (couverture des coûts, risques, capacités). Un projet à forte valeur mais déficitaire peut être maintenu s'il est stratégique, à condition de le financer volontairement par des fonds non affectés ; un projet à faible valeur et déficitaire doit être fermé ou transféré.

Le plan doit être assorti d'un **tableau de bord stratégique** (par exemple à la manière du balanced scorecard de Kaplan et Norton, adapté au non-lucratif) : impact et qualité pour les personnes, soutien des parties prenantes, processus internes, apprentissage et personnel, santé financière (réserves en mois de charges, part des fonds non affectés, couverture des coûts indirects).

Positionnement, partenariats et localisation

La **valeur ajoutée** d'une organisation est ce qu'elle apporte que d'autres ne peuvent pas apporter à un coût comparable : une expertise technique, un accès, une proximité communautaire, une capacité de déploiement rapide, une capacité de plaidoyer. Le positionnement consiste à concentrer les ressources là où cette valeur est la plus forte.

Depuis le **Grand Bargain** (2016), les signataires se sont engagés à transférer au moins 25 % des financements humanitaires aussi directement que possible aux acteurs locaux et nationaux. Les données de suivi montrent que cet objectif reste loin d'être atteint au niveau mondial. Pour une ONG internationale, la localisation impose des choix stratégiques : partenariats équitables (couverture des coûts indirects des partenaires, décisions partagées), renforcement institutionnel réel, et accepter de céder la visibilité et parfois des zones d'intervention.

- **Partenariat de sous-traitance** : le partenaire exécute des activités définies par l'ONG internationale. Risque : dépendance, faible légitimité.
- **Partenariat équitable** : conception conjointe, partage des coûts indirects, gestion des risques partagée et non transférée.
- **Accompagnement vers l'autonomie** : plan de transition, financement direct visé du partenaire, retrait programmé de l'ONG internationale.

> Critères pour dire non à une opportunité de financement : hors mandat ou hors théorie du changement ; zone où l'accès sécurisé n'est pas garanti ; coûts indirects non couverts sans financement de compensation ; conditions contraires aux principes (ciblage imposé, visibilité militaire) ; capacité de gestion déjà saturée.

Exercice d'application : la note stratégique de deux pages

Situation. Une ONG nationale de taille moyenne (budget annuel de 4,2 millions USD, 180 salariés, 4 provinces) dépend à 62 % d'un seul bailleur, qui annonce une baisse de 40 % l'an prochain. Elle intervient dans 6 secteurs ; ses évaluations montrent une qualité élevée en protection et en eau, moyenne ailleurs. Un fonds commun pays ouvre un appel sur la protection, et une agence de développement cherche des partenaires pour la gestion de l'eau en milieu rural.

Travail demandé. 1) Diagnostic en cinq lignes (le problème central). 2) Matrice TOWS avec une stratégie par case. 3) Théorie du changement simplifiée pour l'axe principal, avec deux hypothèses critiques et la preuve attendue pour chacune. 4) Trois décisions : ce que l'ONG renforce, ce qu'elle arrête, ce qu'elle transfère. 5) Trois indicateurs du tableau de bord stratégique avec leur cible à trois ans.

Éléments de corrigé. Le problème central n'est pas « la baisse de financement » mais la dispersion sur six secteurs avec une dépendance extrême à un bailleur. Une réponse solide concentre l'organisation sur la protection et l'eau, réduit la dépendance au premier bailleur sous 40 % en trois ans et fixe une cible de réserves (par exemple 3 mois de charges de fonctionnement).

À retenir

- Une stratégie est un ensemble cohérent de choix : diagnostic, politique directrice, actions cohérentes (Rumelt).
- Triangle de la valeur publique : valeur produite, légitimité et soutien, capacité opérationnelle.
- SWOT sans matrice TOWS ni décisions n'a pas de valeur stratégique.
- La théorie du changement explicite les hypothèses causales ; on teste d'abord la plus fragile.
- Localisation : partenariats équitables, coûts indirects partagés, et des critères écrits pour dire non.

Quiz

1. Selon Rumelt, lequel de ces énoncés est une politique directrice et non une simple intention ?
   A. Renforcer la résilience des communautés vulnérables
   B. Être une organisation reconnue pour son excellence
   C. Concentrer nos ressources sur la protection et l'eau dans trois provinces où notre accès est accepté, et sortir des autres secteurs en deux ans
   D. Augmenter notre budget de 20 %

2. Dans la matrice TOWS, « recruter un spécialiste protection pour répondre au nouveau fonds commun » est une stratégie :
   A. Forces-opportunités
   B. Faiblesses-opportunités
   C. Forces-menaces
   D. Faiblesses-menaces

3. Ce qui distingue une théorie du changement d'un cadre logique :
   A. Elle ne contient pas d'objectifs
   B. Elle rend explicites les hypothèses causales, le rôle des autres acteurs et les preuves qui les étayent
   C. Elle est exigée par tous les bailleurs
   D. Elle remplace le budget

4. Un projet a une forte valeur pour les personnes mais ne couvre pas ses coûts indirects. La bonne décision stratégique est :
   A. Le fermer immédiatement
   B. Le maintenir sans rien dire, la perte sera absorbée
   C. Le maintenir s'il est stratégique, en décidant explicitement de le compléter par des fonds non affectés, et négocier une meilleure couverture
   D. Réduire la qualité pour réduire les coûts

5. L'objectif du Grand Bargain (2016) en matière de localisation était de transférer :
   A. 10 % des financements aux ONG internationales
   B. Au moins 25 % des financements humanitaires aussi directement que possible aux acteurs locaux et nationaux
   C. 50 % des postes aux expatriés
   D. 100 % des fonds aux gouvernements

Corrigé du quiz : 1. C · 2. B · 3. B · 4. C · 5. B

Semaine 3 : Cycle de projet : conception, planification et pilotage par la performance

Objectifs

- Concevoir un projet à partir d'une analyse des problèmes, des parties prenantes et des options, et construire un cadre logique cohérent.
- Planifier le travail (structure de découpage, chemin critique, ressources) et anticiper les contraintes de l'urgence.
- Piloter un projet avec des indicateurs de performance (valeur acquise, taux de consommation) et gérer les changements avec le bailleur.

Les phases du cycle et les points de décision

Le cycle de projet comporte cinq phases : **identification**, **conception**, **mise en œuvre et suivi**, **évaluation**, **clôture et apprentissage**. Les guides PMD Pro (PM4NGOs) ajoutent une logique de **points de décision** : à chaque fin de phase, une instance décide de continuer, d'ajuster ou d'arrêter. En pratique, de nombreuses organisations n'arrêtent jamais un projet en cours de conception parce qu'un bailleur est intéressé ; c'est une des premières causes d'échec.

Les trois contraintes classiques (périmètre, délai, coût) sont complétées en humanitaire par la **qualité** (normes Sphère, CHS), les **risques** (sécurité, protection, fraude) et la **redevabilité**. Toute modification d'une contrainte a des effets sur les autres : réduire le délai sans réduire le périmètre augmente le coût ou dégrade la qualité.

Phase	Produit clé	Question de décision
Identification	Analyse des besoins, note conceptuelle	Le problème est-il prioritaire et dans notre mandat ?
Conception	Cadre logique, budget, plan MEAL, analyse des risques	La solution est-elle faisable, pertinente et finançable ?
Mise en œuvre	Plan de travail, rapports de suivi	Sommes-nous sur la trajectoire ? Faut-il réviser ?
Évaluation	Rapport d'évaluation, réponse de la direction	Quels résultats et quelles leçons ?
Clôture	Rapport final, inventaire, archives, stratégie de sortie	Les engagements sont-ils tenus et transmis ?

De l'arbre à problèmes au cadre logique

L'**arbre à problèmes** organise les causes (racines) et les effets (branches) d'un problème central. Converti en **arbre à objectifs**, il fait apparaître plusieurs chemins possibles ;

l'**analyse des options** choisit celui qui correspond aux besoins prioritaires, à la valeur ajoutée de l'organisation, à ce que font les autres acteurs, au coût et au risque.

Le **cadre logique** organise ensuite le projet en quatre niveaux : objectif global (impact), objectif spécifique (effet), résultats (produits) et activités. Sa logique verticale se vérifie par le test « si… et que… alors » : si les activités sont réalisées *et que* les hypothèses se vérifient, *alors* les résultats sont obtenus. La logique horizontale associe à chaque niveau des indicateurs, des sources de vérification et des hypothèses.

Trois erreurs éliminent un dossier chez un évaluateur exigeant : un objectif spécifique qui reprend une activité (« distribuer des kits ») au lieu d'un changement (« les ménages appliquent les pratiques d'hygiène clés ») ; des hypothèses qui sont en réalité des risques que le projet devrait gérer (« le personnel est recruté à temps ») ; des indicateurs sans valeur de référence ni cible.

> Une bonne hypothèse est un facteur externe important, probable mais non certain, que le projet ne contrôle pas. Si elle est très improbable, c'est une hypothèse mortelle : il faut changer la conception, pas l'écrire dans la colonne.

Planifier : découpage, chemin critique et ressources

La **structure de découpage du projet** (WBS) décompose chaque résultat en lots de travail assez précis pour être estimés, attribués et suivis. À partir du WBS, on estime les durées, on identifie les dépendances (par exemple, l'enquête de référence doit précéder le ciblage, le ciblage doit précéder la distribution) et on calcule le **chemin critique** : la plus longue séquence de tâches dépendantes. Tout retard sur une tâche du chemin critique retarde le projet entier.

Exemple : recrutement des enquêteurs (10 jours) puis enquête de référence (15 jours) puis analyse et ciblage (10 jours) puis distribution (20 jours) = 55 jours. En parallèle, l'achat des kits prend 45 jours mais doit être terminé avant la distribution, qui commence au jour 35 : il n'a donc qu'une marge négative de 10 jours. L'achat devient critique : il faut le lancer avant la fin de l'enquête, en s'appuyant sur une estimation des quantités, ou recourir à un accord-cadre.

La planification des ressources doit intégrer les **contraintes propres à l'humanitaire** : saisons des pluies et accès, calendrier agricole, fêtes religieuses, délais d'importation et de dédouanement, délais d'approbation des bailleurs (souvent 4 à 8 semaines pour une modification), et charge réelle des équipes déjà engagées sur d'autres projets.

Piloter avec la valeur acquise et le taux de consommation

Le suivi budgétaire simple (dépensé contre budget) est trompeur : un projet peut avoir dépensé 50 % de son budget à mi-parcours tout en n'ayant réalisé que 30 % du travail. La méthode de la **valeur acquise** compare trois grandeurs :

- **Valeur planifiée (VP)** : coût budgété du travail prévu à date.
- **Valeur acquise (VA)** : coût budgété du travail réellement accompli.
- **Coût réel (CR)** : ce qui a été effectivement dépensé.

On en tire l'**indice de performance des délais** IPD = VA / VP et l'**indice de performance des coûts** IPC = VA / CR. Un indice inférieur à 1 signale un retard ou un dépassement. L'estimation du coût final est souvent calculée par EAC = budget total / IPC, si la performance observée se maintient.

Exemple chiffré. Budget total 800 000 USD sur 12 mois. Au mois 6 : VP = 400 000, VA = 320 000, CR = 360 000. IPD = 320 / 400 = 0,80 (20 % de retard sur le travail prévu). IPC = 320 / 360 ≈ 0,89 (on paie 1,12 USD pour 1 USD de travail). EAC = 800 000 / 0,89 ≈ 900 000 USD : sans action, le projet dépassera d'environ 100 000 USD ou n'accomplira pas tout le travail.

> Lecture de manager : un IPD faible avec un IPC proche de 1 signale un problème de capacité ou d'accès (on travaille moins mais au bon prix). Un IPC faible signale un problème de prix, de productivité ou, parfois, de fraude. Les deux appellent des actions différentes.

Gérer les changements, les parties prenantes et la clôture

Aucun projet humanitaire ne se déroule comme prévu. La **gestion des changements** exige un registre où chaque changement est décrit, évalué (effets sur le périmètre, le coût, le délai, la qualité, les risques), décidé au bon niveau et, si nécessaire, approuvé par le bailleur. La plupart des bailleurs fixent un seuil de flexibilité entre rubriques budgétaires (par exemple 15 % chez plusieurs bailleurs européens, sous conditions) au-delà duquel un avenant est obligatoire. Dépasser ce seuil sans accord expose à des coûts inéligibles.

Les modifications importantes (zone, groupe cible, durée) se demandent avant d'être appliquées, avec une justification fondée sur des données (suivi, sécurité, marché), un budget révisé et un cadre logique révisé. Une demande d'extension sans coût doit arriver au moins un à deux mois avant la date de fin, selon le bailleur.

La **clôture** est souvent bâclée. Elle comprend : la vérification des engagements, le rapport final narratif et financier, l'inventaire et la cession des biens selon les règles du bailleur, la fin ou le transfert des contrats, l'archivage (souvent 5 à 10 ans selon les bailleurs), l'information des communautés et la mise en œuvre de la stratégie de sortie, et un atelier de leçons apprises.

Exercice d'application : revue de mi-parcours avec la valeur acquise

Données. Projet multisectoriel de 18 mois, budget 1 200 000 EUR. Au mois 9 : valeur planifiée 640 000 EUR ; travail accompli estimé à 512 000 EUR de valeur budgétée ; dépenses réelles 590 000 EUR. Le retard vient de 7 semaines d'inaccessibilité d'une zone (inondations) ; les dépenses élevées viennent d'une hausse de 22 % du prix du carburant et d'une location de véhicules non prévue.

Travail demandé. 1) Calculez IPD, IPC et l'estimation du coût final. 2) Interprétez les deux indices séparément. 3) Proposez trois mesures de redressement et dites lesquelles exigent l'accord du bailleur. 4) Rédigez en dix lignes la demande de modification au bailleur.

Corrigé. IPD = 512 / 640 = 0,80 ; IPC = 512 / 590 ≈ 0,87 ; EAC = 1 200 000 / 0,87 ≈ 1 380 000 EUR, soit un dépassement potentiel d'environ 180 000 EUR. Le retard est externe et documentable (inondations) : il justifie une extension sans coût. Le dépassement de coût est en partie externe (carburant) et en partie de gestion (location non prévue) : il faut renégocier la location ou mutualiser les véhicules, et réallouer entre rubriques dans la limite de flexibilité ; au-delà, un avenant est nécessaire.

À retenir

- À chaque fin de phase, un point de décision : continuer, ajuster ou arrêter.
- Objectif spécifique = changement, pas activité ; hypothèse = facteur externe probable mais non certain.
- Le chemin critique détermine la durée du projet ; les achats sont souvent sur le chemin critique.
- IPD = VA / VP ; IPC = VA / CR ; EAC ≈ budget / IPC.
- Tout changement est documenté, évalué et, au-delà des seuils de flexibilité, approuvé par le bailleur avant d'être appliqué.

Quiz

1. Au mois 4 d'un projet : VP = 200 000, VA = 180 000, CR = 150 000. Quelle lecture est correcte ?
   A. Le projet est en retard et en dépassement de coût
   B. Le projet est en retard (IPD = 0,90) mais sous le coût prévu pour le travail accompli (IPC = 1,20)
   C. Le projet est en avance et en dépassement
   D. Le projet est parfaitement dans les temps

2. Lequel de ces énoncés est une hypothèse correcte au niveau de l'objectif spécifique ?
   A. Le personnel du projet est recruté à temps
   B. Les kits sont achetés dans les délais
   C. Les prix des denrées de base sur les marchés locaux restent dans une variation de plus ou moins 20 %
   D. L'ONG respecte ses procédures

3. Un achat de 45 jours doit être terminé avant une distribution prévue au jour 35 ; il ne peut commencer qu'au jour 25. Que faut-il en conclure ?
   A. Rien, l'achat n'est pas sur le chemin critique
   B. L'achat a une marge négative de 35 jours et devient l'élément critique : il faut l'anticiper ou changer de mode d'approvisionnement
   C. Il suffit de reporter la distribution d'une semaine
   D. Il faut réduire la durée de l'enquête

4. Un IPD de 0,75 avec un IPC de 1,00 indique le plus probablement :
   A. Une fraude sur les prix
   B. Un problème de capacité ou d'accès : moins de travail accompli que prévu, mais au bon coût unitaire
   C. Un dépassement budgétaire important
   D. Un projet en avance

5. Une ONG veut déplacer 25 % du budget d'une rubrique à une autre, alors que le contrat autorise 15 % de flexibilité. Elle doit :
   A. Faire le transfert et l'expliquer dans le rapport final
   B. Demander et obtenir un avenant avant d'engager les dépenses, avec une justification et un budget révisé
   C. Répartir le transfert sur deux exercices pour rester sous le seuil
   D. Demander l'accord oral du chargé de programme

Corrigé du quiz : 1. B · 2. C · 3. B · 4. B · 5. B

Semaine 4 : MEAL stratégique : redevabilité, preuves et décisions

Objectifs

- Concevoir un système MEAL proportionné qui sert les décisions de gestion, la redevabilité envers les personnes et les exigences des bailleurs.
- Choisir des indicateurs et des méthodes rigoureuses (échantillonnage, attribution, contribution) et interpréter correctement les résultats.
- Mettre la redevabilité envers les populations au centre (CHS) et transformer les données en apprentissage organisationnel.

Le MEAL comme système de décision

Le MEAL (suivi, évaluation, redevabilité, apprentissage) n'est pas une fonction de reporting. Pour un dirigeant, il répond à trois questions : **faisons-nous ce que nous avons promis ?** (suivi), **cela change-t-il réellement la situation des personnes ?** (évaluation), **les personnes ont-elles leur mot à dire et sont-elles en sécurité ?** (redevabilité). L'apprentissage relie les trois aux décisions.

Un système MEAL proportionné consacre en général de 3 à 10 % du budget d'un projet au suivi et à l'évaluation, selon sa taille et sa complexité. Il se formalise dans un **plan MEAL** : tableau de suivi des indicateurs (définition, méthode, fréquence, responsable, désagrégation), calendrier des enquêtes, mécanismes de retour d'information, plan d'évaluation et règles de protection des données.

> Test de pertinence : pour chaque donnée collectée, on doit pouvoir nommer la décision qu'elle éclaire et la personne qui la prendra. Une donnée qui n'éclaire aucune décision coûte du temps aux équipes et aux personnes interrogées, et augmente les risques pour la protection des données.

Indicateurs, échantillonnage et qualité des données

Un bon indicateur est **valide** (il mesure ce qu'il prétend mesurer), **fiable** (deux enquêteurs obtiennent le même résultat), **sensible** (il varie quand la situation change), **désagrégé** (sexe, âge, handicap avec les questions du Washington Group) et **réaliste à collecter**. Pour la sécurité alimentaire, on préfère des indicateurs standardisés (score de consommation alimentaire, indice réduit des stratégies d'adaptation) pour comparer avec les autres acteurs.

Pour une enquête par sondage aléatoire simple, la taille d'échantillon se calcule par $n = z^2 \times p \times (1 - p) / e^2$. Avec un niveau de confiance de 95 % ($z = 1,96$), une prévalence inconnue ($p = 0,5$) et une marge d'erreur de 5 % ($e = 0,05$) : $n = 3,8416 \times 0,25 / 0,0025 \approx 384$. Avec un sondage en grappes, on multiplie par l'**effet de plan** (souvent 1,5 à 2) ; on ajoute ensuite une

marge pour les non-réponses (par exemple 10 %). Avec un effet de plan de 2 et 10 % de non-réponses : 384 × 2 / 0,9 ≈ 854 ménages.

La qualité des données se contrôle à chaque étape : formation et test des enquêteurs, questionnaire testé dans la langue locale, contrôles automatiques dans l'outil (KoboToolbox, ODK), revérification d'un échantillon d'entretiens (back-checks), analyse quotidienne des données aberrantes et des durées d'entretien anormalement courtes.

Évaluer : critères, attribution et contribution

Les évaluations utilisent le plus souvent les six critères révisés du **CAD de l'OCDE** (2019) : pertinence, cohérence, efficacité, efficience, impact et durabilité. L'ALNAP propose pour l'action humanitaire des critères complémentaires comme la couverture, la connexité et la coordination.

La question la plus difficile est celle de la **causalité** : le changement observé est-il dû au projet ? Trois familles d'approches :

- **Approches expérimentales** (essais randomisés) : elles établissent l'attribution avec la plus grande rigueur, mais coûtent cher, posent des questions éthiques en urgence (on ne refuse pas l'aide à un groupe témoin dans le besoin) et ne disent pas toujours pourquoi cela fonctionne.
- **Approches quasi expérimentales** (différence de différences, appariement sur score de propension, discontinuité de régression) : elles exploitent des comparaisons naturelles, par exemple des ménages juste au-dessus et juste au-dessous d'un seuil d'éligibilité.
- **Approches fondées sur la théorie** (analyse de contribution, process tracing, récolte des effets) : elles vérifient si la chaîne causale prévue s'est produite et écartent les explications alternatives.

Exemple chiffré de différence de différences. Le score de consommation alimentaire moyen passe de 28 à 41 chez les ménages bénéficiaires, et de 30 à 36 dans un groupe de comparaison. L'effet estimé est $(41 - 28) - (36 - 30) = 13 - 6 = 7$ points, et non 13 : une partie de l'amélioration s'explique par la saison des récoltes.

Redevabilité envers les personnes et Norme humanitaire fondamentale

La **Norme humanitaire fondamentale** (CHS), révisée en 2024, fixe neuf engagements envers les personnes et communautés affectées : une aide appropriée, efficace et opportune, qui renforce les capacités locales et évite les effets négatifs, fondée sur la communication, la participation et le retour d'information, avec des plaintes traitées, une coordination, de l'apprentissage, un personnel compétent et bien géré, et des ressources gérées de manière responsable.

Un **mécanisme de plaintes et de retour d'information** efficace propose plusieurs canaux (ligne téléphonique, boîtes, permanences, comités, canaux numériques), adaptés aux personnes qui ne lisent pas, aux personnes âgées et aux personnes handicapées ; il distingue les plaintes sensibles (exploitation et abus sexuels, fraude, corruption), traitées de manière

confidentielle par une filière dédiée ; il **boucle la boucle** en répondant aux personnes dans un délai annoncé.

Indicateurs de pilotage utiles pour un dirigeant : taux de réponse dans les délais, part des plaintes ayant conduit à un changement de programme, part des retours venant des femmes et des personnes handicapées, et délai de traitement des plaintes sensibles.

> Signal d'alarme : un mécanisme qui ne reçoit presque aucune plainte n'est pas la preuve d'un programme parfait. C'est le plus souvent la preuve que les personnes ne le connaissent pas, n'y ont pas accès ou n'ont pas confiance.

De la donnée à l'apprentissage organisationnel

L'apprentissage se produit quand les preuves changent les décisions. Les outils les plus efficaces sont simples : **revues trimestrielles** d'avancement centrées sur trois questions (qu'est-ce qui marche, qu'est-ce qui ne marche pas, que changeons-nous ?), **revues après action** à la fin de chaque phase d'urgence, **réponse de la direction** aux recommandations de chaque évaluation (acceptée, partiellement acceptée, rejetée, avec plan d'action et responsable), et suivi de ces plans.

La **gestion adaptative** formalise ce cycle : hypothèses explicites, indicateurs avancés, points de décision programmés, et marges de manœuvre négociées avec le bailleur pour modifier les activités sans avenant lourd. Plusieurs bailleurs l'encouragent explicitement dans les contextes instables.

Enfin, la **protection des données** est une obligation de direction : minimisation des données collectées, consentement éclairé, chiffrement, accès restreint, durée de conservation, et analyse d'impact avant de partager des listes de bénéficiaires avec des tiers (autorités, prestataires de paiement). Le Manuel du CICR sur la protection des données dans l'action humanitaire (2e édition, 2020) est la référence du secteur.

Exercice d'application : concevoir et critiquer un plan MEAL

Situation. Projet de transferts monétaires de 9 mois pour 3 000 ménages dans 12 villages. Le bailleur demande de démontrer l'effet sur la sécurité alimentaire. Budget MEAL disponible : 45 000 USD. Une seconde zone, non couverte faute de financement, présente des caractéristiques semblables.

Travail demandé. 1) Trois indicateurs d'effet standardisés avec leur méthode. 2) Calculez la taille d'échantillon d'une enquête en grappes (confiance 95 %, p = 0,5, marge 5 %, effet de plan 1,5, non-réponses 10 %). 3) Choisissez une méthode pour estimer l'effet et justifiez-la, y compris sur le plan éthique. 4) Décrivez le mécanisme de plaintes avec la filière des plaintes sensibles. 5) Rédigez deux questions de revue trimestrielle et la décision qu'elles peuvent déclencher.

Corrigé. Échantillon : 384 × 1,5 = 576 ; 576 / 0,9 = 640 ménages. La zone non couverte permet une différence de différences : comparaison avant et après dans les deux zones, sans refuser l'aide à quiconque puisque la zone de comparaison n'est pas financée (il faut cependant plaider pour sa couverture et partager les données avec le cluster). Indicateurs possibles : score de consommation alimentaire, indice réduit des stratégies d'adaptation, part des dépenses alimentaires.

À retenir

- Chaque donnée collectée doit éclairer une décision identifiée.
- $n = z^2 \times p \times (1 - p) / e^2$; puis × effet de plan ; puis ÷ (1 − taux de non-réponse).
- Critères OCDE-CAD 2019 : pertinence, cohérence, efficacité, efficience, impact, durabilité.
- Différence de différences : on soustrait l'évolution du groupe de comparaison.
- CHS 2024 : neuf engagements ; un mécanisme de plaintes sans plaintes est un signal d'alarme.

Quiz

1. Avec z = 1,96, p = 0,5, e = 0,05, effet de plan 2 et 20 % de non-réponses, la taille d'échantillon à viser est d'environ :
   A. 384
   B. 768
   C. 960
   D. 461

2. Le revenu moyen des bénéficiaires passe de 50 à 80 ; celui d'un groupe de comparaison de 52 à 70. L'effet estimé par différence de différences est :
   A. 30
   B. 18
   C. 12
   D. 28

3. Le critère de « cohérence » ajouté par l'OCDE-CAD en 2019 porte sur :
   A. La cohérence du budget avec le cadre logique
   B. La compatibilité de l'intervention avec les autres interventions et politiques dans le même contexte
   C. La qualité de la rédaction du rapport
   D. La cohérence des indicateurs entre eux

4. Une plainte pour exploitation sexuelle arrive par la boîte à suggestions d'un village. Elle doit être :
   A. Lue en réunion communautaire pour transparence
   B. Traitée par l'équipe programme comme les autres plaintes
   C. Transmise de façon confidentielle à la filière dédiée (point focal PSEA), en protégeant la personne, selon une approche centrée sur la survivante
   D. Ignorée si elle est anonyme

5. Pourquoi un essai randomisé est-il souvent inadapté en phase d'urgence ?
   A. Parce qu'il est toujours imprécis
   B. Parce qu'il pose un problème éthique si l'on refuse l'aide à des personnes dans le besoin pour constituer un groupe témoin, et qu'il est lent et coûteux
   C. Parce que les bailleurs l'interdisent
   D. Parce qu'il ne mesure que les activités

Corrigé du quiz : 1. C · 2. C · 3. B · 4. C · 5. B

Semaine 5 : Finance d'ONG : budgets bailleurs, coûts indirects et pilotage financier

Objectifs

- Construire un budget de projet complet et défendable : coûts directs, coûts partagés, coûts indirects, taux de change et inflation.
- Comprendre l'économie d'une ONG : fonds affectés et non affectés, couverture complète des coûts, réserves et trésorerie.
- Piloter la performance financière : taux de consommation, écarts, prévisions, coût par bénéficiaire et rapport coût-efficacité.

L'économie d'une ONG : ce que les dirigeants doivent maîtriser

Une ONG finance ses activités avec deux types de ressources : les **fonds affectés** (subventions de bailleurs liées à un projet, à des règles et à un budget) et les **fonds non affectés** (dons privés, contributions de base, marges sur coûts indirects), que l'organisation utilise librement. Les fonds non affectés financent ce que les bailleurs ne paient pas : la préfinance des projets, les coûts inéligibles, la recherche de financements, les investissements de systèmes, et les **réserves**.

Le problème structurel du secteur est la **sous-couverture des coûts indirects**. Une étude souvent citée (Bridgespan, « The Nonprofit Starvation Cycle », 2009) a décrit le cycle de privation : les bailleurs financent trop peu les coûts de structure, les organisations sous-déclarent ces coûts pour paraître efficientes, et finissent par manquer de systèmes, de personnel qualifié et de contrôle, ce qui augmente les risques de fraude et d'échec.

Indicateur de santé financière	Formule	Repère prudent
Réserves libres en mois	Fonds propres disponibles / charges mensuelles moyennes	3 à 6 mois
Liquidité	Trésorerie disponible / dépenses du mois suivant	Au moins 1,5
Dépendance au premier bailleur	Financement du premier bailleur / ressources totales	Moins de 40 %
Couverture des coûts indirects	Coûts indirects recouvrés / coûts indirects réels	100 % ou plus

Construire un budget de projet défendable

Un budget se construit à partir des **activités** (budget par activité), puis se présente dans le format du bailleur (rubriques). Chaque ligne repose sur une **quantité**, une **unité**, un **coût**

unitaire sourcé (devis, historique, prix de marché) et un **pourcentage d'imputation** au projet.

- **Coûts directs** : intrants, personnel du projet, transport, formations, transferts monétaires.
- **Coûts partagés** (ou coûts directs partagés) : bureau de terrain, véhicules, sécurité, personnel de support utilisés par plusieurs projets. Ils sont répartis selon une **clé de répartition** documentée et cohérente (temps passé, surface, kilomètres, part du budget direct). Leur total imputé à l'ensemble des projets ne doit jamais dépasser 100 % du coût réel.
- **Coûts indirects** : siège, fonctions centrales, gouvernance. Ils sont couverts par un taux forfaitaire fixé par le bailleur (par exemple 7 % des coûts directs éligibles dans les conventions humanitaires de la Commission européenne et dans beaucoup d'accords de l'ONU) ou par un taux négocié.

Deux risques financiers doivent être budgétés explicitement : le **taux de change** (si le contrat est en EUR et les dépenses en monnaie locale indexée sur l'USD) et l'**inflation** locale, qui peut dépasser 30 % par an dans certains pays en crise. On les traite par des prix unitaires réalistes, une révision prévue au contrat, ou une ligne de contingence lorsque le bailleur l'accepte.

> Un évaluateur de bailleur vérifie trois choses en premier : le lien entre budget et cadre logique (chaque résultat a des moyens), la justification des coûts unitaires, et la cohérence de la clé de répartition des coûts partagés.

Coûts indirects et couverture complète des coûts

La **couverture complète des coûts** (full cost recovery) consiste à faire financer par chaque projet sa juste part de tous les coûts nécessaires, directs, partagés et indirects. Elle suppose de connaître son vrai taux de coûts indirects.

Exemple chiffré. Une ONG a 10 millions USD de coûts directs de programmes et 1,3 million USD de coûts de siège et de fonctions centrales. Son taux réel est de 1,3 / 10 = 13 % des coûts directs. Si 70 % de ses financements proviennent de bailleurs qui paient 7 %, les coûts recouvrés sont 7 × 0,7 = 4,9 points, plus 13 points sur les 30 % restants (si ces fonds couvrent intégralement les coûts), soit 4,9 + 3,9 = 8,8 % de coûts recouvrés pour 13 % de coûts réels. Le déficit de 4,2 % des coûts directs, soit 420 000 USD, doit être couvert par des fonds non affectés ou par la réduction des coûts.

Leviers pour réduire ce déficit : faire reconnaître comme coûts directs partagés des coûts justement imputables (sécurité, support terrain), négocier un taux de coûts indirects certifié lorsque le bailleur le permet (par exemple le taux négocié des accords de coopération du gouvernement américain, ou à défaut le taux de minimis prévu par sa réglementation), regrouper les fonctions de support, et refuser les financements qui aggravent le déficit sans valeur stratégique.

Pour les partenaires locaux, la même règle s'applique : leur transférer une part des coûts indirects (par exemple la moitié du taux reçu, ou un taux propre) est une condition de leur solidité institutionnelle et un engagement de nombreux signataires du Grand Bargain.

Suivi budgétaire : écarts, prévisions et trésorerie

Le **rapport budget contre réalisé** mensuel (BvA) compare pour chaque ligne le budget, les dépenses cumulées, le taux de consommation et le reste à dépenser. Il ne prend son sens qu'avec une **prévision** (forecast) jusqu'à la fin du projet : dépenses réelles + engagements + prévision des mois restants. L'écart à expliquer n'est pas l'écart passé, mais l'écart prévu en fin de projet.

Exemple. Projet de 12 mois, budget 600 000 USD, au mois 8 : dépenses 330 000, engagements (commandes passées non payées) 60 000, prévision des 4 mois restants 140 000. Dépense finale prévue : 530 000, soit une sous-consommation de 70 000 USD (11,7 %). Le taux de consommation brut (330 / 600 = 55 % pour 67 % du temps) ne disait pas cela aussi clairement. Décision : réallocation vers une activité prioritaire dans la limite de flexibilité, ou demande d'avenant, au moins trois mois avant la fin.

La **trésorerie** est un risque distinct : beaucoup de bailleurs versent par tranches, souvent après approbation de rapports, et certains remboursent après dépense. Un plan de trésorerie sur 6 à 12 mois croise les versements attendus et les dépenses prévues de tous les projets, pour anticiper les besoins de préfinancement par les fonds propres.

Coût par bénéficiaire, coût-efficacité et rapport qualité-prix

Les bailleurs et les conseils d'administration demandent de plus en plus de démontrer le **rapport qualité-prix** (value for money), souvent décliné selon les « 4 E » du gouvernement britannique : **économie** (acheter les intrants au bon prix), **efficience** (convertir les intrants en produits), **efficacité** (convertir les produits en effets), **équité** (atteindre les plus vulnérables, même si cela coûte plus cher).

Le **coût par bénéficiaire** est un indicateur trompeur s'il est utilisé seul : atteindre des personnes dans des zones enclavées ou des personnes handicapées coûte plus cher, et c'est souvent là que se trouvent les plus grands besoins. L'**analyse coût-efficacité** rapporte les coûts à un effet comparable. L'organisation IRC a développé une méthode et un outil (Dioptra) pour comparer le coût par résultat de programmes semblables.

Exemple. Deux modalités pour couvrir le panier alimentaire de 1 000 ménages pendant 6 mois : distribution en nature, 420 000 USD tout compris ; transferts monétaires, 330 000 USD dont 270 000 transférés aux ménages. Ratio de transfert : 270 / 330 ≈ 82 % pour le monétaire. Si les marchés fonctionnent et que l'effet sur la consommation est comparable, la modalité monétaire est plus coût-efficace ; si l'inflation des denrées dépasse 25 % sur la période, la conclusion peut s'inverser, d'où l'importance du suivi des marchés.

Exercice d'application : budget, coûts partagés et prévision

Partie 1. Un bureau de terrain coûte 18 000 USD par mois (loyer, sécurité, véhicules, personnel de support). Trois projets l'utilisent : A (budget direct 900 000), B (600 000), C (300 000). Répartissez le coût mensuel selon la part du budget direct, puis expliquez pourquoi le bailleur de C pourrait contester cette clé si C mobilise 50 % des déplacements.

Partie 2. Projet de 18 mois, budget 1 500 000 EUR, au mois 12 : dépenses 870 000, engagements 110 000, prévision des 6 derniers mois 420 000. Calculez la dépense finale prévue, l'écart en EUR et en pourcentage, et proposez deux décisions.

Corrigé. Partie 1 : A 50 % (9 000 USD), B 33,3 % (6 000), C 16,7 % (3 000). Si C génère la moitié des déplacements, une clé unique fondée sur le budget est contestable : on utilise des clés différentes par nature de coût (kilomètres pour les véhicules, temps passé pour le personnel). Partie 2 : 870 + 110 + 420 = 1 400 000 EUR ; sous-consommation prévue de 100 000 EUR, soit 6,7 %. Décisions : réallocation vers une activité à fort effet dans la limite de flexibilité, ou extension sans coût si l'écart vient d'un retard ; communication proactive au bailleur.

À retenir

- Fonds non affectés : préfinance, coûts inéligibles, investissements, réserves (repère 3 à 6 mois).
- Budget = quantité × coût unitaire sourcé × % d'imputation ; coûts partagés avec une clé documentée, jamais plus de 100 %.
- Calculez votre vrai taux de coûts indirects et le déficit de couverture qu'il crée.
- Pilotez la dépense finale prévue (réel + engagements + prévision), pas seulement le taux de consommation.
- Rapport qualité-prix : économie, efficience, efficacité, équité ; le coût par bénéficiaire seul est trompeur.

Quiz

1. Une ONG a 20 M USD de coûts directs et 2,4 M USD de coûts indirects réels. Tous ses bailleurs paient 7 %. Quel est son déficit annuel de couverture des coûts indirects ?
   A. 0,4 M USD
   B. 1,0 M USD
   C. 1,4 M USD
   D. 2,4 M USD

2. Au mois 9 d'un projet de 12 mois (budget 400 000) : dépenses 250 000, engagements 40 000, prévision des 3 derniers mois 90 000. L'écart prévu en fin de projet est :
   A. Sous-consommation de 150 000
   B. Sous-consommation de 20 000 (5 %)
   C. Dépassement de 20 000
   D. Aucun écart

3. Quel est le principal risque d'une clé de répartition des coûts partagés mal construite ?
   A. Le rapport est plus long
   B. Des coûts imputés au-delà de 100 % ou sans lien avec l'usage réel, donc inéligibles et assimilables à une double imputation
   C. Le bailleur paie plus vite
   D. Aucun, les bailleurs ne vérifient pas

4. Dans les « 4 E » du rapport qualité-prix, choisir de servir un camp enclavé plus coûteux par personne parce que les besoins y sont les plus graves relève de :
   A. L'économie
   B. L'efficience
   C. L'équité
   D. L'efficacité

5. Un contrat est libellé en EUR, les salaires sont payés en monnaie locale qui perd 20 % face à l'EUR pendant le projet. Toutes choses égales par ailleurs :
   A. Le projet manquera de fonds
   B. Le coût en EUR des salaires baisse : un gain de change apparaît, à déclarer et à utiliser selon les règles du bailleur
   C. Rien ne change
   D. Le bailleur doit verser un complément

Corrigé du quiz : 1. B · 2. B · 3. B · 4. C · 5. B

Semaine 6 : Conformité, contrôle interne, fraude et audit

Objectifs

- Concevoir un système de contrôle interne proportionné (COSO, modèle des trois lignes, séparation des tâches) pour une ONG multi-bailleurs.
- Prévenir, détecter et traiter la fraude et la corruption, y compris le détournement de l'aide, avec une procédure d'enquête rigoureuse.
- Préparer un audit de bailleur, comprendre les coûts inéligibles et gérer les risques liés aux sanctions et à la lutte antiterroriste.

Le contrôle interne : principes et architecture

Le référentiel **COSO** (2013) définit le contrôle interne comme un processus qui donne une assurance raisonnable sur trois objectifs : l'efficacité des opérations, la fiabilité des informations financières et la conformité aux lois et aux contrats. Il repose sur cinq composantes : **environnement de contrôle** (ton donné par la direction, éthique, compétences), **évaluation des risques**, **activités de contrôle**, **information et communication**, **pilotage**.

Le **modèle des trois lignes** de l'Institut des auditeurs internes (2020) répartit les rôles : la **première ligne** (les opérations : programmes, logistique, finance terrain) gère les risques au quotidien ; la **deuxième ligne** (conformité, gestion des risques, contrôle financier) fixe les règles et vérifie ; la **troisième ligne** (audit interne) donne une assurance indépendante au conseil d'administration.

Les contrôles clés d'une ONG terrain :

- **Séparation des tâches** : la personne qui demande un achat n'est pas celle qui l'approuve, qui reçoit les biens, ni celle qui paie.
- **Délégation d'autorité** écrite, avec des seuils de signature par montant et par nature de dépense.
- **Rapprochements bancaires** mensuels signés par une personne qui ne manipule ni la caisse ni la banque.
- **Comptages de caisse** inopinés, inventaires physiques et contrôle des stocks.
- **Vérification des bénéficiaires** et des listes de paiement, de préférence par une équipe indépendante du ciblage.

> Dans une petite base, la séparation complète est impossible. On compense par des contrôles de détection : revue mensuelle des pièces par le niveau supérieur, rotation des tâches, contrôles inopinés à distance.

Comprendre la fraude : triangle, schémas et signaux

Le **triangle de la fraude** (Cressey) associe trois conditions : une **pression** (dettes, pression familiale, objectifs irréalistes), une **opportunité** (contrôles faibles) et une **rationalisation** (« je suis mal payé », « tout le monde le fait »). La direction agit surtout sur l'opportunité, mais aussi sur la rationalisation par la culture et l'exemplarité.

Les schémas les plus fréquents en humanitaire :

Domaine	Schéma	Signaux d'alerte
Achats	Collusion entre fournisseurs, fractionnement des commandes pour rester sous les seuils, fournisseurs fictifs, pots-de-vin	Toujours les mêmes soumissionnaires, offres aux prix très proches, adresses ou numéros identiques, commandes juste sous le seuil
Bénéficiaires	Bénéficiaires fictifs ou en double, inclusion contre paiement, taxation de l'aide par des intermédiaires	Noms ou téléphones en double, plaintes de ménages exclus, écarts entre listes et présence réelle
Ressources humaines	Employés fantômes, heures supplémentaires fictives, recrutements contre rémunération	Salariés jamais vus, comptes bancaires partagés, plaintes de candidats
Stocks et carburant	Vols, détournements, consommation anormale	Écarts d'inventaire répétés, consommation au kilomètre anormale

Le **détournement de l'aide** par des groupes armés ou des autorités (taxation aux points de contrôle, listes imposées, prélèvements sur les bénéficiaires) est un risque majeur dans les conflits. Il se gère par l'analyse de risque, la vérification indépendante, la suspension si nécessaire, et une coordination avec les autres organisations pour ne pas céder séparément.

Traiter une suspicion : signalement, enquête et sanctions

Une politique anti-fraude doit prévoir : plusieurs **canaux de signalement** (dont un canal hors hiérarchie et anonyme), la **protection des lanceurs d'alerte** contre les représailles, une règle de **tolérance zéro face à l'inaction** (tout soupçon crédible est traité), et l'**obligation de notifier les bailleurs** dans les délais contractuels, souvent très courts (par exemple sous quelques jours ouvrés après connaissance d'un soupçon crédible).

Étapes d'une enquête interne :

1. **Évaluation initiale** : le signalement est-il crédible et dans le champ de la politique ? Qui doit être informé ? Y a-t-il un risque pour la sécurité des personnes ?
2. **Préservation des preuves** : copie des données, sécurisation des documents, suspension d'accès si nécessaire, sans alerter la personne mise en cause.
3. **Enquête** par des personnes formées, indépendantes de la ligne hiérarchique concernée, avec plan d'enquête, entretiens des témoins, puis de la personne mise en cause qui a le droit de répondre.

4. **Rapport** fondé sur les faits, avec un niveau de preuve explicite (en matière disciplinaire, la prépondérance des preuves en général).
5. **Décisions** : sanctions disciplinaires, recouvrement des pertes, signalement aux autorités si la loi l'exige ou si c'est approprié, et surtout **correction des failles de contrôle**.

> Erreur grave : confier l'enquête au supérieur direct de la personne soupçonnée, ou lancer des entretiens avant d'avoir sécurisé les preuves. La première compromet l'indépendance ; la seconde fait disparaître les documents.

Audits de bailleurs et coûts inéligibles

Un audit de projet vérifie que les dépenses déclarées sont **réelles**, **éligibles** (prévues au budget, engagées pendant la période, conformes aux règles), **justifiées** par des pièces probantes, **enregistrées** dans la comptabilité et conformes aux règles d'achat et de visibilité. Toute dépense qui ne satisfait pas ces conditions devient un **coût inéligible** que l'organisation doit rembourser sur ses fonds propres.

Causes les plus fréquentes de coûts inéligibles : procédure d'achat non respectée (nombre de devis, publicité, seuils), pièces manquantes ou non originales, dépenses hors période, clés de répartition non justifiées, différences de change mal calculées, et biens non retrouvés à l'inventaire.

Préparation d'un audit en six points : dossier par marché avec toutes les pièces dans l'ordre de la procédure ; rapprochement entre le rapport financier et le grand livre ; liste du personnel imputé avec contrats, fiches de temps et bulletins ; inventaire des biens avec étiquettes ; registre des écarts de change ; note expliquant les clés de répartition.

Exemple chiffré. Un auditeur teste un échantillon de 120 000 USD de dépenses sur un total déclaré de 1 000 000 USD et trouve 9 000 USD d'erreurs (7,5 %). Selon la méthode convenue, certains auditeurs extrapolent ce taux à la population : 75 000 USD de coûts potentiellement inéligibles. Une erreur systématique, par exemple une clé de répartition, coûte donc bien plus que son montant dans l'échantillon.

Sanctions, lutte antiterroriste et vérification des partenaires

Les ONG travaillant dans des zones contrôlées par des groupes désignés doivent respecter les **régimes de sanctions** (Conseil de sécurité de l'ONU, Union européenne, États-Unis, Royaume-Uni) et les clauses antiterroristes de leurs contrats. Ces clauses interdisent de mettre des fonds ou des ressources à la disposition de personnes ou entités listées, directement ou indirectement.

La résolution 2664 (2022) du Conseil de sécurité a introduit une **exemption humanitaire** transversale aux régimes de gel d'avoirs de l'ONU pour l'aide humanitaire et les activités qui répondent aux besoins essentiels, et plusieurs juridictions ont adopté des exemptions comparables. Mais ces exemptions ne dispensent pas de la diligence raisonnable ni des clauses contractuelles des bailleurs.

La diligence raisonnable comprend : la vérification des partenaires, fournisseurs et personnel clé contre les listes de sanctions avant contrat et périodiquement, une analyse de risque de détournement, des contrôles sur les paiements (pas de paiements en espèces à des intermédiaires non vérifiés), et une politique écrite de gestion des contacts nécessaires avec les groupes armés pour l'accès.

> Point de vigilance éthique : la vérification ne s'applique pas aux bénéficiaires selon la plupart des bailleurs et des positions du secteur, car l'aide est fondée sur les besoins. Filtrer les bénéficiaires sur des listes violerait le principe d'impartialité ; en cas de doute contractuel, la question doit être tranchée par écrit avec le bailleur.

Exercice d'application : le dossier rouge

Situation. Lors d'un contrôle, le responsable financier pays remarque que, sur 14 mois, un même fournisseur de matériaux a remporté 11 marchés sur 12 à la base de Kalumbi, que 7 commandes se situent entre 4 800 et 4 990 USD alors que le seuil de l'appel d'offres restreint est de 5 000 USD, et que deux des trois devis concurrents portent le même numéro de téléphone. Le logisticien de base a validé tous les procès-verbaux. Le principal bailleur exige une notification sous 5 jours ouvrés de tout soupçon crédible.

Travail demandé. 1) Identifiez les signaux d'alerte et le schéma probable. 2) Listez dans l'ordre vos dix premières actions sur 72 heures. 3) Dites qui doit enquêter et qui ne doit pas. 4) Rédigez la notification au bailleur (8 lignes, factuelle, sans accuser). 5) Proposez trois corrections de contrôle.

Éléments de corrigé. Schéma probable : fractionnement des commandes et collusion ou faux devis. Actions : sécuriser les dossiers d'achat et les données (copies), restreindre discrètement les droits du logisticien sur les achats, informer le point focal anti-fraude et la direction pays, évaluer le risque de sécurité, notifier le bailleur dans le délai, désigner une équipe d'enquête indépendante de la base. Corrections : contrôle automatique des commandes cumulées par fournisseur et par période, vérification des fournisseurs (adresse, registre, téléphone), comité d'ouverture des offres avec au moins un membre extérieur à la base.

À retenir

- COSO : environnement de contrôle, risques, activités de contrôle, information, pilotage ; trois lignes : opérations, deuxième ligne, audit interne.
- Triangle de la fraude : pression, opportunité, rationalisation.
- Enquête : sécuriser les preuves avant tout entretien ; enquêteurs indépendants ; notifier le bailleur dans les délais.
- Une erreur systématique peut être extrapolée par l'auditeur à toute la population de dépenses.
- Sanctions : diligence raisonnable sur partenaires et fournisseurs ; pas de filtrage des bénéficiaires sur des listes.

Quiz

1. Huit commandes de 9 700 à 9 950 USD à un même fournisseur sur deux mois, avec un seuil d'appel d'offres à 10 000 USD, évoquent surtout :
   A. Une bonne gestion budgétaire
   B. Un fractionnement des commandes pour contourner la procédure
   C. Une inflation locale
   D. Un problème de trésorerie

2. Dans le modèle des trois lignes, le contrôleur financier régional qui définit les procédures et vérifie leur application appartient à :
   A. La première ligne
   B. La deuxième ligne
   C. La troisième ligne
   D. Aucune ligne

3. Première action après un signalement crédible de fraude sur une base :
   A. Convoquer immédiatement la personne soupçonnée
   B. Sécuriser les preuves et évaluer les risques, sans alerter la personne mise en cause, puis organiser une enquête indépendante
   C. Demander au chef de base d'enquêter
   D. Attendre l'audit annuel

4. Un auditeur trouve 12 000 USD d'erreurs dans un échantillon de 200 000 USD sur 2 000 000 déclarés, et extrapole. Le montant à risque est :
   A. 12 000 USD
   B. 60 000 USD
   C. 120 000 USD
   D. 200 000 USD

5. Selon la position dominante du secteur, la vérification sur les listes de sanctions doit porter sur :
   A. Tous les bénéficiaires
   B. Les partenaires, fournisseurs et personnel clé, mais pas les bénéficiaires dont l'aide est fondée sur les besoins
   C. Uniquement le personnel international
   D. Personne, depuis la résolution 2664

Corrigé du quiz : 1. B · 2. B · 3. B · 4. C · 5. B

Semaine 7 : Levée de fonds et relations bailleurs : stratégie, propositions et diversification

Objectifs

- Construire une stratégie de mobilisation des ressources diversifiée : bailleurs institutionnels, fonds communs, fondations, secteur privé, dons individuels.
- Rédiger une proposition compétitive : analyse de l'appel, logique d'intervention, budget, preuves et différenciation.
- Gérer la relation bailleur sur la durée et mesurer le rendement de l'effort de levée de fonds.

Le paysage du financement humanitaire

Le financement humanitaire international est concentré : une dizaine de bailleurs publics fournissent l'essentiel des fonds, et les plans de réponse coordonnés par l'ONU sont structurellement sous-financés (souvent financés à moins de la moitié de leurs besoins ces dernières années, avec une baisse marquée en 2024 et 2025). Les principales sources pour une ONG :

Source	Exemples	Caractéristiques
Bailleurs bilatéraux et multilatéraux	Commission européenne (ECHO, INTPA), agences gouvernementales, banques de développement	Montants élevés, exigences fortes de conformité, cycles annuels ou pluriannuels
Fonds communs	Fonds humanitaires pays (CBPF) gérés par OCHA, CERF (pour les agences de l'ONU), fonds du mouvement Croix-Rouge comme le DREF	Accessibles aux ONG nationales, alignés sur les priorités du plan de réponse, évaluation de capacité préalable
Agences de l'ONU partenaires	Accords de partenariat avec UNICEF, HCR, PAM, OIM	L'ONG exécute une partie du programme de l'agence ; couverture des coûts variable
Fondations	Fondations familiales, d'entreprise, philanthropie internationale	Souvent plus flexibles, attentives à l'innovation et à l'apprentissage
Secteur privé et dons individuels	Mécénat, campagnes d'urgence, dons réguliers, legs	Fonds souvent non affectés ; coût d'acquisition élevé mais forte valeur à long terme

Les tendances à intégrer dans une stratégie : financement pluriannuel et flexible encouragé par le Grand Bargain, montée de l'**action anticipatoire** (financements déclenchés par des prévisions, avant le choc), localisation, et exigences accrues de preuves de résultats.

Stratégie de mobilisation des ressources

Une stratégie de mobilisation des ressources part de la stratégie de l'organisation : **combien** faut-il lever, **pour quoi**, **auprès de qui**, avec **quel investissement**. Elle comprend :

- Un **objectif de portefeuille** : par exemple aucun bailleur au-dessus de 35 %, au moins 15 % de fonds non affectés, au moins 30 % de financements pluriannuels.
- Une **cartographie des bailleurs** par priorité : alignement stratégique, montant probable, probabilité de succès, coût de l'effort, exigences de conformité.
- Un **pipeline** (tableau de suivi des opportunités) avec pour chacune le montant, la probabilité, la date de décision, et la **valeur pondérée** = montant × probabilité.
- Un **plan d'investissement** : personnel de développement, systèmes de gestion des donateurs (CRM), visibilité, préparation de la conformité.

Exemple de pipeline. Opportunité A : 800 000 USD à 25 % = 200 000 ; B : 300 000 à 60 % = 180 000 ; C : 150 000 à 80 % = 120 000. Valeur pondérée totale : 500 000 USD. Si l'organisation doit trouver 900 000 USD pour couvrir son budget minimal, le pipeline est insuffisant : il faut générer de nouvelles opportunités, pas seulement mieux rédiger.

> Règle des dirigeants : la levée de fonds se gagne avant l'appel à propositions, dans la relation, la réputation et la présence dans la coordination. Un appel découvert le jour de sa publication est, statistiquement, un appel perdu.

Rédiger une proposition qui gagne

Les évaluateurs lisent des dizaines de propositions avec une **grille de notation**. La première tâche est de la décortiquer : critères, pondérations, limites de pages, annexes obligatoires, conditions d'éligibilité. Une proposition doit répondre explicitement à chaque critère, avec les mots de l'appel.

Structure d'une proposition solide :

1. **Analyse du contexte et des besoins** : données récentes, sourcées et désagrégées (évaluations multisectorielles, cluster, vos propres données), avec les lacunes de la réponse actuelle.
2. **Logique d'intervention** : théorie du changement, cadre logique, justification du choix des modalités et des zones.
3. **Méthodologie et qualité** : standards appliqués (Sphère, normes sectorielles), participation des communautés, protection transversale, genre et handicap.
4. **Capacités et valeur ajoutée** : présence, accès, expérience prouvée, partenariats, systèmes.
5. **Gestion des risques** : sécurité, fraude et détournement, protection des données, avec des mesures concrètes.
6. **MEAL et redevabilité**.
7. **Budget et rapport qualité-prix** : cohérent avec les activités, coûts unitaires justifiés.
8. **Durabilité et sortie** : ce qui restera, qui le portera.

Ce qui différencie une proposition gagnante : **des preuves** (chiffres de vos projets précédents, résultats d'évaluations), **de la précision** (noms de localités, nombres, calendrier réaliste) et **de la cohérence** (le même chiffre de bénéficiaires dans le narratif, le cadre logique et le budget). Une incohérence chiffrée suffit souvent à faire perdre plusieurs points.

Gérer la relation bailleur

La relation avec un bailleur est une relation de **confiance** fondée sur la transparence. Les chargés de programme des bailleurs détestent les surprises : un retard, un incident ou une sous-consommation annoncés tôt avec un plan d'action renforcent la crédibilité ; les mêmes faits découverts dans un rapport final la détruisent.

- **Avant** : connaître les priorités du bailleur (stratégies pays, notes d'orientation), participer aux consultations et aux réunions de coordination, partager vos analyses.
- **Pendant** : rapports à l'heure, visites de terrain bien préparées, communication proactive des changements, respect des règles de visibilité.
- **Après** : rapport final de qualité, partage des évaluations et des leçons, y compris des échecs.

Le **plaidoyer auprès des bailleurs** fait aussi partie de la relation : signaler des besoins non couverts, des règles qui entravent l'action (par exemple des exigences de vérification incompatibles avec la protection des données), ou la nécessité d'un financement plus flexible. Il se fait avec des données et, quand c'est possible, collectivement via les forums d'ONG.

Fonds privés, coût de la collecte et éthique

Les fonds privés sont précieux parce qu'ils sont souvent **non affectés**. Leur logique économique est celle de la **valeur à vie du donateur** : un donateur régulier recruté pour 150 USD qui donne 20 USD par mois pendant 4 ans en moyenne rapporte environ 960 USD, soit un rendement de plus de 6 pour 1 sur l'investissement d'acquisition. Les indicateurs clés sont le **coût de collecte par dollar levé**, le **taux de rétention** des donateurs et le **rendement sur investissement** par canal.

Les partenariats avec les entreprises exigent une **diligence raisonnable** : secteurs exclus (armement, tabac, entreprises impliquées dans des violations des droits humains dans la zone d'intervention), absence de conflit d'intérêts, respect de l'indépendance et de l'image des personnes aidées. Les entreprises peuvent apporter plus que de l'argent : compétences logistiques, télécommunications, technologies de paiement.

L'**éthique de la communication** est un enjeu de réputation majeur : consentement éclairé pour toute image, pas d'images qui portent atteinte à la dignité, protection des enfants et des survivantes, et refus du « misérabilisme ». Les principes du Code de conduite du Mouvement de la Croix-Rouge et des ONG (1994) demandent de présenter les personnes aidées comme des êtres humains dignes, et non comme des objets de pitié.

Exercice d'application : pipeline et note conceptuelle

Partie 1. Votre ONG doit couvrir un budget de 2,4 M USD l'an prochain. Financements acquis : 1,1 M. Pipeline : bailleur européen 900 000 USD à 30 % ; fonds commun pays 400 000 à 55 % ; agence de l'ONU 350 000 à 70 % ; fondation 120 000 à 50 % ; dons privés prévus 150 000 à 90 %. Calculez la valeur pondérée du pipeline, le total probable et l'écart. Que décidez-vous ?

Partie 2. Rédigez une note conceptuelle de deux pages pour le fonds commun pays : problème, réponse proposée, résultats chiffrés, budget indicatif, valeur ajoutée, risques principaux.

Corrigé partie 1. Valeurs pondérées : 270 000 + 220 000 + 245 000 + 60 000 + 135 000 = 930 000 USD. Total probable : 1 100 000 + 930 000 = 2 030 000 USD, soit un écart de 370 000 USD. Décisions : identifier des opportunités supplémentaires (au moins 700 000 à 800 000 USD de nouvelles opportunités à probabilité moyenne), préparer un budget de repli à 2,0 M USD avec les activités à réduire en premier, et ne pas engager de coûts fixes nouveaux avant confirmation.

À retenir

- Diversifier : aucun bailleur au-dessus d'environ 35 à 40 %, une part de fonds non affectés et pluriannuels.
- Pipeline : valeur pondérée = montant × probabilité ; comparez-la au besoin de financement.
- Une proposition répond à la grille de notation, apporte des preuves et reste cohérente entre narratif, cadre logique et budget.
- Pas de surprise pour le bailleur : on annonce tôt les problèmes avec un plan d'action.
- Fonds privés : valeur à vie, rétention, coût par dollar levé ; communication digne avec consentement éclairé.

Quiz

1. Pipeline : 600 000 USD à 20 %, 250 000 à 60 %, 100 000 à 90 %. Valeur pondérée :
   A. 950 000 USD
   B. 360 000 USD
   C. 120 000 USD
   D. 420 000 USD

2. Dans votre proposition, le narratif annonce 12 000 bénéficiaires, le cadre logique 10 500 et le budget calcule des kits pour 11 000 ménages. Quel est le principal risque ?
   A. Aucun, les évaluateurs comprennent
   B. Perdre des points pour incohérence et crédibilité, voire une non-conformité administrative
   C. Un audit immédiat
   D. Un refus de visibilité

3. Un donateur régulier coûte 120 USD à recruter, donne 15 USD par mois, et reste en moyenne 3 ans. Son rendement sur l'investissement d'acquisition est d'environ :
   A. 1,5 pour 1
   B. 3,75 pour 1
   C. 4,5 pour 1
   D. 9 pour 1

4. Quel financement est en principe accessible directement aux ONG nationales et aligné sur le plan de réponse humanitaire du pays ?
   A. Le CERF
   B. Les fonds humanitaires pays (CBPF) gérés par OCHA
   C. Les prêts de la Banque mondiale aux États
   D. Les budgets de défense

5. Un incident de sécurité retardera un projet de deux mois. Le meilleur moment pour informer le bailleur est :
   A. Dans le rapport final
   B. Dans le prochain rapport intermédiaire, dans quatre mois
   C. Rapidement, avec une analyse de l'impact et une proposition d'ajustement
   D. Seulement s'il le demande

Corrigé du quiz : 1. B · 2. B · 3. C · 4. B · 5. C

Semaine 8 : Supply chain humanitaire : achats stratégiques, stocks et coût total

Objectifs

- Piloter la chaîne d'approvisionnement comme un enjeu stratégique : délais, coûts, qualité, risques et impact environnemental.
- Concevoir une stratégie d'achats (matrice de Kraljic, accords-cadres, prépositionnement) et appliquer les seuils et procédures des bailleurs.
- Dimensionner les stocks et le transport avec des calculs simples (stock de sécurité, point de commande, coût total de possession, Incoterms).

Pourquoi la supply chain est un sujet de direction

On estime couramment que la logistique et les achats représentent une part majeure des dépenses humanitaires, souvent citée autour de 60 à 80 % (van Wassenhove, 2006). Un gain de 5 % sur ces dépenses vaut souvent plus que tous les efforts de réduction des frais de siège. La supply chain conditionne aussi la **rapidité** de la réponse, la **qualité** de l'aide et une grande partie des **risques de fraude**.

La tension centrale est celle de la **rapidité contre le coût** : un fret aérien d'urgence coûte souvent 5 à 10 fois plus cher que le fret maritime, mais livre en jours au lieu de semaines. Les dirigeants doivent fixer les règles du jeu à l'avance : quelles catégories sont prépositionnées, quand le fret aérien est justifié, quels délais sont acceptables par type d'intervention.

Indicateurs clés à suivre au niveau d'un pays : **délai de traitement** des demandes d'achat (de la demande à la livraison), **taux de livraison complète et à temps**, **part des achats sous accord-cadre**, **rotation et péremption des stocks**, **coût logistique par tonne livrée** et **taux de conformité** des dossiers d'achat en audit.

Stratégie d'achats : Kraljic et accords-cadres

La **matrice de Kraljic** (1983) classe les catégories d'achats selon leur **impact financier** et le **risque d'approvisionnement** :

Quadrant	Exemples humanitaires	Stratégie
Non critiques (impact faible, risque faible)	Fournitures de bureau, petit matériel	Simplifier : catalogues, cartes d'achat, regroupement
Leviers (impact fort, risque faible)	Bâches, kits d'hygiène, carburant en zone desservie	Mise en concurrence, accords-cadres pluriannuels, achats groupés inter-agences
Goulets (impact faible, risque fort)	Pièces détachées de véhicules spécifiques, médicaments rares	Sécuriser : stocks de sécurité, fournisseurs alternatifs, standardisation
Stratégiques (impact fort, risque fort)	Aliments thérapeutiques, médicaments essentiels, transport en zone de conflit	Partenariats durables, prépositionnement, plans de continuité

Les **accords-cadres** sont l'outil le plus puissant pour concilier rapidité et conformité : la mise en concurrence est faite une fois, en amont, puis les commandes sont passées en quelques jours pendant la crise. Les procédures des bailleurs (par exemple les règles applicables aux partenaires humanitaires de la Commission européenne, ou les seuils fixés par chaque organisation) prévoient des **seuils** au-delà desquels la procédure s'alourdit : achat direct, consultation de plusieurs fournisseurs, appel d'offres ouvert local, puis international. Elles prévoient aussi des **procédures d'urgence** (négociation directe justifiée), qui doivent être documentées par une note de dérogation.

> Pour le manager : chaque dérogation à la procédure normale doit être motivée par écrit, approuvée au bon niveau et classée dans le dossier. Une urgence réelle mais non documentée devient, à l'audit, une dépense inéligible.

Gestion des stocks : formules et décisions

Trois calculs couvrent l'essentiel des décisions de stock :

- **Stock de sécurité** (approche simple) : consommation moyenne journalière × marge de délai, ou plus finement z × écart-type de la demande pendant le délai de réapprovisionnement.
- **Point de commande** = consommation moyenne journalière × délai de réapprovisionnement + stock de sécurité.
- **Quantité économique de commande** (formule de Wilson) : QEC = √(2 × D × S / H), où D est la demande annuelle, S le coût fixe d'une commande et H le coût annuel de stockage d'une unité.

Exemple. Un programme nutritionnel consomme 40 cartons d'aliment thérapeutique par jour. Le délai de réapprovisionnement est de 60 jours ; on retient un stock de sécurité de 20 jours de consommation. Point de commande = 40 × 60 + 40 × 20 = 2 400 + 800 = 3 200 cartons : dès que le stock atteint 3 200 cartons, il faut commander. Si le délai passe à 90 jours à cause d'une rupture portuaire, le point de commande monte à 40 × 90 + 800 = 4 400 cartons.

La règle **PEPS** (premier expiré, premier sorti) s'impose pour les médicaments et les aliments. Les inventaires physiques doivent être au moins trimestriels et inopinés pour les stocks sensibles, avec rapprochement avec les fiches de stock et le système.

Transport, Incoterms et coût total de possession

Le **coût total de possession** (TCO) ajoute au prix d'achat tous les coûts jusqu'à l'utilisation : transport, assurance, droits et taxes (souvent exonérés pour les ONG enregistrées, mais avec des délais administratifs), stockage, pertes, maintenance et élimination. Un fournisseur international moins cher peut coûter plus cher qu'un fournisseur local une fois tous les coûts et délais comptés ; à l'inverse, un produit local de qualité insuffisante coûte cher en pertes et en dommages à la réputation.

Les **Incoterms 2020** de la Chambre de commerce internationale définissent le partage des coûts et des risques entre vendeur et acheteur. Les plus utilisés : **EXW** (l'acheteur prend tout en charge dès l'usine), **FCA** (le vendeur remet la marchandise dédouanée à l'export au transporteur désigné), **CIF** (le vendeur paie fret et assurance jusqu'au port de destination, mais le risque passe à l'acheteur au chargement), **DAP** (livré au lieu convenu, non dédouané à l'import), **DDP** (livré dédouané, droits payés). Choisir un mauvais Incoterm peut laisser l'ONG porter un risque qu'elle croyait transféré.

Exemple de TCO. 10 000 bâches : offre internationale à 9,50 USD l'unité en FCA, plus fret et assurance 2,80 USD, frais de dédouanement et transport intérieur 1,20 USD, délai de 10 semaines ; offre régionale à 12,60 USD livrée DAP entrepôt, délai de 3 semaines. TCO international : 13,50 USD ; régional : 12,60 USD plus environ 0,40 USD de dédouanement = 13,00 USD. L'offre régionale est moins chère et plus rapide, à condition que la qualité soit conforme aux spécifications (inspection et échantillons).

Risques, localisation et durabilité de la supply chain

La cartographie des **risques de la chaîne** couvre : la dépendance à un fournisseur ou à un corridor unique, la volatilité des prix et des changes, l'insécurité des routes, les restrictions d'import, la saisonnalité de l'accès et la fraude. Les réponses : fournisseurs multiples qualifiés, corridors alternatifs, prépositionnement régional, clauses d'indexation, assurance, et coordination via le **cluster Logistique** (partage d'informations sur l'accès, services communs de transport et de stockage).

Les **transferts monétaires** déplacent une partie de la supply chain vers les marchés locaux : la décision se prend avec une analyse des marchés (capacité des commerçants à absorber la demande, intégration, prix) et un suivi continu des prix. Ils ne suppriment pas les risques : ils les déplacent vers les prestataires de paiement et la protection des données.

La **durabilité environnementale** devient une exigence des bailleurs : la Charte sur le climat et l'environnement pour les organisations humanitaires (2021) engage les signataires à réduire leurs émissions, notamment celles du transport et des achats. Leviers : préférer les achats locaux ou régionaux de qualité, réduire le fret aérien par le prépositionnement, réduire les emballages, gérer les déchets et les plastiques, et choisir des produits plus durables.

Exercice d'application : stock de sécurité, point de commande et choix du fournisseur

Partie 1. Une base distribue en moyenne 250 kits d'hygiène par semaine. Le fournisseur principal livre en 6 semaines. La demande varie, et vous voulez couvrir 3 semaines supplémentaires de consommation. Calculez le stock de sécurité et le point de commande en kits. Que se passe-t-il si une épidémie de choléra double la consommation pendant 2 mois ?

Partie 2. Demande annuelle de 12 000 kits, coût fixe d'une commande (procédure, transport, réception) de 400 USD, coût de stockage de 2,40 USD par kit et par an. Calculez la quantité économique de commande. Pourquoi ne pas l'appliquer telle quelle en zone de conflit ?

Corrigé. Partie 1 : stock de sécurité = 250 × 3 = 750 kits ; point de commande = 250 × 6 + 750 = 2 250 kits. Si la consommation double à 500 kits par semaine, le point de commande devient 500 × 6 + 750 = 3 750 ; il faut déclencher une commande d'urgence et activer un accord-cadre ou un prêt de stock inter-agences via le cluster. Partie 2 : QEC = √(2 × 12 000 × 400 / 2,40) = √4 000 000 = 2 000 kits par commande. En zone de conflit, l'accès peut être coupé : on privilégie des stocks plus élevés et un prépositionnement, car le coût d'une rupture dépasse de loin le coût de stockage.

À retenir

- La supply chain est un levier stratégique : vitesse, coût, qualité, risque de fraude.
- Kraljic : non critiques, leviers, goulets, stratégiques ; accords-cadres pour concilier vitesse et conformité.
- Point de commande = consommation × délai + stock de sécurité ; QEC = √(2DS/H).
- Comparer les offres en coût total de possession et vérifier l'Incoterm : qui paie et qui porte le risque, à quel moment.
- Toute dérogation d'urgence est motivée par écrit et classée ; sinon la dépense devient inéligible.

Quiz

1. Consommation de 30 unités par jour, délai de réapprovisionnement de 45 jours, stock de sécurité de 15 jours. Le point de commande est :

   A. 1 350 unités

   B. 1 800 unités

   C. 450 unités

   D. 2 250 unités

2. D = 8 000 unités par an, S = 250 USD par commande, H = 4 USD par unité et par an. La quantité économique de commande est :
   A. 500
   B. 1 000
   C. 2 000
   D. 4 000

3. Avec l'Incoterm CIF, le risque de perte en mer est supporté par :
   A. Le vendeur jusqu'au port de destination
   B. L'acheteur, dès le chargement à bord au port d'embarquement, même si le vendeur paie le fret et l'assurance
   C. L'assureur uniquement
   D. Le transitaire

4. Selon Kraljic, les aliments thérapeutiques prêts à l'emploi dans une crise nutritionnelle sont plutôt :
   A. Non critiques
   B. Leviers
   C. Goulets
   D. Stratégiques

5. Offre A : 20 USD FCA + 6 USD de fret et assurance + 2 USD de dédouanement, délai 12 semaines. Offre B : 27 USD DDP, délai 2 semaines, qualité équivalente. Que conclure ?
   A. A est moins chère de 7 USD
   B. B coûte 1 USD de moins en coût total et livre 10 semaines plus tôt
   C. Les deux coûtent exactement le même prix
   D. On ne peut pas comparer des Incoterms différents

Corrigé du quiz : 1. B · 2. B · 3. B · 4. D · 5. B

Semaine 9 : Ressources humaines stratégiques, devoir de protection et safeguarding

Objectifs

- Aligner la gestion des personnes sur la stratégie : planification des effectifs, rémunération, développement et succession, notamment du personnel national.
- Comprendre le devoir de protection de l'employeur (duty of care) et ses conséquences juridiques et pratiques.
- Mettre en place un dispositif de safeguarding et de PSEA solide : prévention, recrutement sûr, signalement, enquête et accompagnement.

La fonction RH comme levier stratégique

Les salaires représentent souvent la plus grande part des coûts d'une ONG, et la qualité de l'aide dépend avant tout des personnes. Une stratégie RH répond à quatre questions : **de quelles compétences aurons-nous besoin** dans trois ans ? **Où les trouver** (recruter, former, s'associer) ? **Comment les garder** (rémunération, conditions, sens, développement) ? **Comment préparer la relève** des postes clés ?

La **planification des effectifs** part des scénarios de financement. Pour chaque scénario, on calcule les effectifs nécessaires, les écarts, et les coûts de transition (recrutement, indemnités de fin de contrat selon le droit du travail local). Les contrats doivent être alignés sur la durée des financements, tout en respectant la loi : la succession de contrats à durée déterminée est encadrée dans de nombreux pays, et les indemnités de fin de contrat doivent être provisionnées.

La **rémunération** repose sur une grille fondée sur une classification des postes, une enquête de salaires du marché local (souvent réalisée en commun entre ONG), et une politique claire d'ajustement à l'inflation. Une grille opaque ou incohérente est l'une des premières causes de conflits sociaux et de départs.

> Indicateurs RH de direction : taux de rotation par catégorie, délai moyen de recrutement des postes clés, part des postes de direction occupés par du personnel national, taux de postes vacants, absentéisme, et résultats des enquêtes de bien-être.

Développer les personnes et préparer la relève

Le modèle **70-20-10** rappelle qu'environ 70 % des apprentissages viennent de l'expérience (missions, projets à responsabilité), 20 % des relations (mentorat, coaching, pairs) et 10 % de la formation formelle. Un plan de développement efficace combine donc des affectations exigeantes, un accompagnement et des formations ciblées.

La **gestion de la performance** fixe des objectifs clairs, des points d'étape réguliers et une évaluation annuelle fondée sur les résultats et les comportements attendus (référentiel de

compétences, par exemple le cadre des compétences humanitaires fondamentales du CHS Alliance). Les problèmes de performance se traitent tôt, avec un plan d'amélioration écrit, un soutien et des délais, avant toute procédure disciplinaire.

Le **plan de succession** identifie pour chaque poste clé (directeur pays, responsable financier, responsable sécurité) au moins un successeur potentiel et son plan de préparation. C'est aussi un levier concret de localisation : passer un poste de direction du personnel international au personnel national suppose deux à trois ans de préparation délibérée, pas une simple décision de remplacement.

Le devoir de protection de l'employeur (duty of care)

Le **devoir de protection** est l'obligation de l'employeur de prendre toutes les mesures raisonnables pour protéger son personnel contre les risques prévisibles, y compris en mission. Il couvre la sécurité, la santé physique et mentale, les conditions de travail et d'hébergement, l'assurance, l'évacuation et le soutien après un incident. Il s'applique au personnel national comme au personnel international, même si les risques et les moyens peuvent différer.

L'affaire **Dennis contre le Conseil norvégien pour les réfugiés** (tribunal d'Oslo, 2015) a marqué le secteur : un employé enlevé lors d'une attaque au camp de Dadaab (Kenya) en 2012 a obtenu réparation, le tribunal ayant jugé que l'organisation avait été gravement négligente en ne tirant pas les conséquences de risques connus. Les leçons : un risque connu doit être **analysé**, les mesures doivent être **appliquées réellement**, et les décisions doivent être **documentées**.

Concrètement, le devoir de protection exige : des analyses de risques à jour et partagées avec le personnel, un briefing de sécurité avant toute affectation, une **information claire et un consentement éclairé** sur les risques, une assurance adaptée (y compris pour le personnel national), un accès aux soins et au soutien psychologique, des temps de repos, et une gestion des incidents qui prend soin des personnes touchées.

> Inégalité fréquente et dangereuse : des mesures d'évacuation, d'assurance ou de soutien psychologique réservées au personnel international. L'organisation doit pouvoir expliquer et défendre chaque différence de traitement au regard des risques réels.

Safeguarding et PSEA : la responsabilité des dirigeants

Le **safeguarding** désigne l'ensemble des mesures pour que ni le personnel, ni les programmes, ni les partenaires ne causent de préjudice aux personnes, en particulier l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels. Le Comité permanent interorganisations (IASC) a fixé **six principes fondamentaux** relatifs à la protection contre l'exploitation et les abus sexuels (PSEA), parmi lesquels : l'exploitation et les abus sexuels constituent des fautes graves justifiant le licenciement ; toute activité sexuelle avec un enfant de moins de 18 ans est interdite quel que soit l'âge de la majorité locale ; l'échange d'argent, d'emploi, de biens ou de services contre des relations sexuelles est interdit, y compris l'assistance due ; les relations sexuelles avec des bénéficiaires sont fortement déconseillées car fondées sur une dynamique

de pouvoir inégale ; tout soupçon doit être signalé ; les responsables doivent créer et maintenir un environnement qui prévient ces abus.

Le dispositif comprend : une politique signée par tout le personnel et les partenaires, un **recrutement sûr** (vérification des références avec des questions explicites sur les fautes de conduite, participation au **Misconduct Disclosure Scheme** qui permet aux organisations membres de partager les informations sur les fautes avérées), des formations, des mécanismes de signalement accessibles aux communautés, et une capacité d'enquête spécialisée.

L'**approche centrée sur la survivante** guide toute réponse : sécurité, confidentialité, respect des choix de la personne, non-discrimination, et orientation vers les services (santé, soutien psychosocial, aide juridique) même si la personne ne souhaite pas d'enquête.

Culture organisationnelle, bien-être et diversité

La culture se voit dans ce que les dirigeants **tolèrent**. Un directeur qui protège un collaborateur performant mais abusif détruit en une décision des années de politiques. Les enquêtes sur le secteur (par exemple le rapport de la commission indépendante mise en place par Oxfam sur les abus sexuels, la redevabilité et le changement culturel, publié en 2019) ont montré que les abus prospèrent là où la hiérarchie est forte, la parole difficile et les mécanismes de signalement peu fiables.

Le **bien-être** se gère avec des mesures structurelles plutôt qu'avec des slogans : charge de travail réaliste, effectifs suffisants, congés pris, soutien psychosocial confidentiel, soutien par les pairs, formation des managers à repérer les signes d'épuisement (le modèle de Maslach en décrit trois dimensions : épuisement émotionnel, dépersonnalisation ou cynisme, et sentiment d'inefficacité).

La **diversité, l'équité et l'inclusion** concernent le genre, la nationalité, le handicap, l'âge et l'origine. Indicateurs utiles : répartition par genre et par statut aux différents niveaux de responsabilité, écarts de rémunération à poste égal, accessibilité des lieux de travail, et résultats des enquêtes d'inclusion. Les femmes restent sous-représentées dans les postes de direction pays de nombreuses organisations : des mesures concrètes (mentorat, conditions de travail compatibles avec la vie familiale, critères de sélection transparents) produisent plus d'effet que des déclarations.

Exercice d'application : plan RH en scénario de baisse et alerte safeguarding

Partie 1. Votre mission compte 140 salariés. Le scénario de financement le plus probable implique une baisse de 25 % de la masse salariale dans six mois. La loi locale impose une indemnité d'un mois de salaire par année d'ancienneté pour les licenciements économiques et un préavis d'un mois. Décrivez votre démarche en six étapes, de l'analyse à la communication, et indiquez quels critères de sélection sont objectifs, légaux et non discriminatoires.

Partie 2. Un membre d'un comité de distribution vous rapporte qu'un superviseur demanderait des « faveurs » à des femmes pour les inscrire sur les listes. Ce superviseur est l'un des plus performants de l'équipe. Décrivez vos actions dans les 48 heures.

Éléments de corrigé. Partie 1 : analyser les scénarios et les postes, consulter les représentants du personnel selon la loi, explorer les alternatives (fin naturelle de contrats, gel des recrutements, réduction volontaire du temps de travail), appliquer des critères objectifs et publiés (compétences requises par les postes maintenus, résultats documentés, puis ancienneté selon la loi), provisionner les indemnités, accompagner les personnes concernées. Partie 2 : ne pas mener soi-même d'enquête ni confronter le superviseur ; transmettre immédiatement et confidentiellement au point focal PSEA ou à l'unité d'enquête ; mesures de protection (retirer le superviseur de tout contact avec les listes et les bénéficiaires pendant l'enquête, sans préjuger) ; garantir l'accès des personnes concernées aux services ; notifier le bailleur selon les clauses du contrat. La performance du superviseur n'entre pas en ligne de compte.

À retenir

- Stratégie RH : compétences futures, sources, rétention, succession ; grille de salaires transparente fondée sur le marché.
- 70-20-10 : l'expérience et l'accompagnement développent plus que la formation seule.
- Devoir de protection : risques analysés, mesures appliquées, décisions documentées (affaire Dennis contre NRC, 2015).
- Six principes de l'IASC sur la PSEA ; recrutement sûr et Misconduct Disclosure Scheme ; approche centrée sur la survivante.
- La culture se mesure à ce que les dirigeants tolèrent.

Quiz

1. Selon les principes de l'IASC, une relation sexuelle entre un employé et une personne de 17 ans, dans un pays où la majorité sexuelle est fixée à 16 ans, est :
   A. Autorisée par la loi locale
   B. Interdite : toute activité sexuelle avec une personne de moins de 18 ans est interdite, quel que soit l'âge légal local
   C. Tolérée si elle est consentie
   D. Une affaire privée

2. Le principal enseignement de l'affaire Dennis contre NRC (2015) pour les employeurs humanitaires est :
   A. Il faut éviter les zones dangereuses
   B. Un risque connu doit être analysé, les mesures appliquées réellement et les décisions documentées, faute de quoi l'organisation peut être jugée responsable
   C. Seul le personnel international est protégé
   D. Les assurances suffisent

3. Lors d'une vérification de références pour un poste en contact avec des bénéficiaires, il est essentiel de :
   A. Se contenter des références fournies par le candidat
   B. Poser explicitement la question des fautes de conduite et des enquêtes en cours, et utiliser les dispositifs d'échange d'informations comme le Misconduct Disclosure Scheme
   C. Ne vérifier que les diplômes
   D. Éviter les questions sur la conduite pour respecter la vie privée

4. Une survivante d'abus ne souhaite pas qu'une enquête soit ouverte. Dans une approche centrée sur la survivante, l'organisation :
   A. Ouvre une enquête publique quand même
   B. Ferme le dossier sans rien faire
   C. Respecte au mieux son choix, lui garantit l'accès aux services, et applique ses obligations de signalement interne en protégeant son identité
   D. Demande au supérieur de l'auteur présumé de régler la situation

5. Dans le modèle 70-20-10, le mentorat d'un futur directeur pays relève principalement de :
   A. 70 % : l'expérience
   B. 20 % : les relations et l'accompagnement
   C. 10 % : la formation formelle
   D. Aucune de ces catégories

Corrigé du quiz : 1. B · 2. B · 3. B · 4. C · 5. B

Semaine 10 : Gestion des risques de l'organisation et de la sécurité

Objectifs

- Mettre en place une gestion des risques à l'échelle de l'organisation : registre, appétence au risque, risques résiduels, partage des risques avec bailleurs et partenaires.
- Diriger la gestion des risques de sécurité : analyse de contexte, menaces, vulnérabilités, stratégies d'acceptation, de protection et de dissuasion.
- Préparer et conduire la gestion d'incidents critiques : cellule de crise, communication, continuité des activités.

La gestion des risques de l'organisation

La norme **ISO 31000** définit le risque comme l'effet de l'incertitude sur les objectifs. Une organisation humanitaire fait face à des risques de plusieurs natures : **sécurité**, **fiduciaires** (fraude, corruption, détournement), **juridiques et de conformité** (sanctions, droit du travail, protection des données), **opérationnels** (accès, rupture d'approvisionnement), **de réputation**, **éthiques** (abus, atteinte aux principes) et **financiers** (change, trésorerie, dépendance aux bailleurs).

Le **registre des risques** décrit chaque risque (cause, événement, conséquence), sa probabilité et son impact (souvent sur une échelle de 1 à 5), les mesures existantes, le **risque résiduel**, le responsable et la date de revue. Le niveau de risque est souvent calculé comme probabilité × impact : un risque de probabilité 4 et d'impact 5 obtient 20 sur 25, au-dessus d'un seuil d'escalade fixé par exemple à 15.

L'**appétence au risque**, approuvée par le conseil d'administration, dit quels risques l'organisation accepte pour remplir sa mission. Une ONG médicale peut accepter un risque de sécurité élevé pour soigner en zone de conflit, mais n'accepter aucun risque de tolérance envers l'exploitation sexuelle. Sans appétence au risque formalisée, chaque décision dépend de la personnalité du directeur en poste.

> Le **transfert des risques** vers les partenaires locaux est une dérive dénoncée par de nombreuses études : l'ONG internationale reste à l'abri tandis que son partenaire porte le danger sans moyens. Le **partage des risques** suppose de financer la sécurité des partenaires, de partager l'information et de décider ensemble de ce qui est acceptable.

Analyse des risques de sécurité

La gestion des risques de sécurité suit un cycle : **analyse de contexte** (acteurs, dynamiques du conflit, criminalité, perception de l'organisation), **identification des menaces** (enlèvement, attaque armée, braquage sur la route, engins explosifs, violence sexuelle,

détention arbitraire, troubles civils, catastrophes naturelles, maladies), **analyse des vulnérabilités** et des capacités, puis évaluation du risque et choix des mesures.

Une formule pédagogique résume la logique : **risque = menace × vulnérabilité / capacités**. On ne contrôle presque jamais la menace ; on agit sur la vulnérabilité (exposition, profil, routines prévisibles) et sur les capacités (formation, communications, procédures, réseau).

Le **seuil de risque acceptable** se décide en mettant en balance le risque résiduel et la **criticité du programme** : plus l'activité sauve des vies, plus un risque élevé peut être accepté, avec des mesures renforcées. Le cadre de criticité des programmes du système de l'ONU (Programme Criticality) et la démarche de l'organisation GISF (Global Interagency Security Forum) formalisent ce raisonnement.

Les sources d'information doivent être croisées : réseau de contacts locaux, forums de sécurité des ONG et organisations de conseil en sécurité, agences de l'ONU, médias locaux, données publiques sur les conflits (par exemple le programme de données sur les conflits d'Uppsala, UCDP). Les informations sensibles reçues de partenaires ou de tiers ne se rediffusent pas sans leur accord.

Stratégies : acceptation, protection, dissuasion

Le **triangle de la sécurité** distingue trois stratégies complémentaires :

- **Acceptation** : réduire ou supprimer la menace en obtenant le consentement des acteurs (communautés, autorités, groupes armés) grâce à la qualité, à l'impartialité perçue, à la transparence et au dialogue. C'est la stratégie privilégiée des ONG, mais elle se construit dans le temps et peut s'effondrer vite si un acteur juge l'organisation partiale.
- **Protection** : réduire la vulnérabilité par des mesures physiques et procédurales (murs, gardes, véhicules adaptés, procédures de déplacement, hibernation, réduction de la visibilité).
- **Dissuasion** : opposer une contre-menace (escortes armées, retrait conditionnel, pression politique). Les escortes armées sont en principe un dernier recours, encadré par les directives de l'IASC sur les escortes armées, car elles peuvent compromettre la neutralité perçue et créer de nouveaux risques.

Le **plan de sécurité** d'un pays comprend : analyse des risques, niveaux de sécurité et indicateurs de passage d'un niveau à l'autre, procédures standard (déplacements, communications, gestion de l'argent liquide, visiteurs), plans de contingence (hibernation, relocalisation, évacuation) et organigramme de crise. Il doit être connu, compris et testé par des exercices, sinon il ne sert à rien.

> Indicateurs de déclenchement : décidez à l'avance quels événements font passer d'un niveau à l'autre (par exemple deux incidents armés à moins de 20 km de la base en une semaine). Sans indicateurs, la décision de relocaliser arrive souvent trop tard.

Gestion des incidents critiques

Un **incident critique** (enlèvement, décès, agression grave, attaque d'un bureau, disparition) dépasse les capacités normales de gestion. Il est géré par une **équipe de gestion de crise** au siège ou au niveau régional, distincte de l'équipe sur place, avec des rôles définis à l'avance : responsable de la crise, liaison avec la famille, communication, sécurité, juridique et assurance, ressources humaines, soutien psychologique.

Principes pour les premières heures : **sécuriser** les personnes encore exposées, **vérifier** les faits, **activer** la cellule de crise, **tenir un journal** chronologique de toutes les décisions et informations, **contrôler la communication** (aucune déclaration publique ni publication sur les réseaux sociaux par le personnel, un seul porte-parole), **informer la famille** avant tout autre public, et **coordonner** avec les autorités et les autres organisations.

En cas d'enlèvement, les organisations s'appuient sur des spécialistes et sur leurs assurances ; les politiques varient sur le paiement de rançons, interdit ou fortement découragé par plusieurs États et contraire aux régimes de sanctions dans certains cas. La politique de l'organisation doit être claire avant l'incident, pas improvisée pendant.

Après l'incident : soutien psychologique pour les personnes touchées et l'équipe, retour d'expérience sans recherche de bouc émissaire, mise à jour de l'analyse des risques et, le cas échéant, révision de la présence dans la zone.

Continuité des activités et réputation

La **continuité des activités** prépare l'organisation à continuer ses fonctions essentielles malgré une perturbation : perte d'un bureau, coupure des communications ou des banques, épidémie, cyberattaque, suspension de l'enregistrement. Le plan identifie les **fonctions critiques** (paie, paiements aux bénéficiaires, approvisionnements vitaux, communication avec les bailleurs), leur délai maximal d'interruption acceptable, et les solutions de repli (sauvegardes hors site, comptes bancaires alternatifs, délégations de signature, gestion à distance).

La **gestion à distance** (programmes conduits par des équipes nationales ou des partenaires quand le personnel de direction ne peut plus accéder à la zone) exige une attention particulière : transfert réel des moyens de sécurité, systèmes de suivi par des tiers, appels de vérification aux bénéficiaires, et vigilance pour ne pas transférer le risque sans transférer les moyens.

Le **risque de réputation** découle souvent des autres risques : un scandale d'abus, une fraude dissimulée ou un incident mal géré coûtent bien plus que leurs pertes directes. La meilleure protection est la transparence : informer les bailleurs et, quand c'est approprié, le public, de façon factuelle et rapide, en montrant les mesures prises.

La **cybersécurité** et la protection des données sont désormais des risques majeurs : authentification à deux facteurs, sauvegardes, mises à jour, formation contre l'hameçonnage, et chiffrement des données sensibles des bénéficiaires.

Exercice d'application : registre des risques et décision de relocalisation

Partie 1. Établissez un registre pour cinq risques de votre organisation (au moins un de sécurité, un fiduciaire, un de réputation, un de protection des données, un financier) : description cause-événement-conséquence, probabilité et impact sur 5, score, mesures existantes, risque résiduel, responsable. Indiquez lesquels dépassent un seuil d'escalade de 15.

Partie 2. Votre base de Morongo est au niveau de sécurité 3 sur 4. En dix jours : deux braquages de véhicules d'ONG sur l'axe principal, des tracts hostiles aux organisations étrangères, et l'annonce d'une opération militaire dans les 15 jours. La base gère un programme nutritionnel qui soigne 600 enfants en malnutrition aiguë sévère. Analysez la situation (menaces, vulnérabilités, criticité) et proposez une décision argumentée : maintien avec mesures, réduction des effectifs, gestion à distance ou relocalisation. Précisez les indicateurs qui déclencheraient l'étape suivante et la façon d'assurer la continuité des soins.

Éléments de corrigé. La criticité est très élevée (traitement vital d'enfants), ce qui justifie d'accepter un risque plus élevé, mais pas de s'exposer sans mesures. Une réponse solide réduit l'exposition (personnel non essentiel relocalisé, déplacements limités et non prévisibles, visibilité réduite), renforce l'acceptation (dialogue avec les leaders sur les tracts), prépositionne trois mois de produits nutritionnels, transfère progressivement la continuité des soins aux structures de santé et aux agents communautaires, et fixe des indicateurs clairs de relocalisation complète (combats à moins d'une distance donnée, menace directe contre l'organisation, impossibilité de communiquer).

À retenir

- Registre des risques : cause, événement, conséquence, probabilité × impact, risque résiduel, responsable, revue.
- Appétence au risque approuvée par le conseil ; partager les risques avec les partenaires, ne pas les transférer.
- Risque = menace × vulnérabilité / capacités ; le seuil acceptable dépend de la criticité du programme.
- Acceptation, protection, dissuasion ; escortes armées en dernier recours.
- Incident critique : cellule de crise, journal des décisions, un seul porte-parole, la famille informée en premier.

Quiz

1. Un risque de fraude a une probabilité de 3 et un impact de 4 ; un risque d'enlèvement une probabilité de 2 et un impact de 5. Les risques dont le score atteint ou dépasse 12 sont escaladés. Lesquels ?
   A. Aucun
   B. La fraude seulement (12), l'enlèvement est à 10
   C. L'enlèvement seulement
   D. Les deux

2. Organiser des rencontres régulières avec les chefs communautaires pour expliquer les critères de ciblage relève de la stratégie :
   A. De dissuasion
   B. De protection
   C. D'acceptation
   D. De transfert du risque

3. Après un enlèvement, la première personne à informer, avant tout communiqué public, est :
   A. Les journalistes
   B. La famille de la personne enlevée, par la personne désignée de la cellule de crise
   C. Les bailleurs
   D. Les réseaux sociaux de l'organisation

4. Pourquoi fixer à l'avance des indicateurs de passage d'un niveau de sécurité à l'autre ?
   A. Pour satisfaire les bailleurs
   B. Pour que la décision de réduire ou relocaliser ne dépende pas de l'humeur du moment et ne soit pas prise trop tard
   C. Pour éviter de former le personnel
   D. Parce que c'est exigé par la loi

5. Une ONG internationale confie à un partenaire local les activités d'une zone devenue trop dangereuse pour son propre personnel, sans budget de sécurité supplémentaire. C'est :
   A. Une bonne pratique de localisation
   B. Un transfert de risque, contraire au partage équitable des risques
   C. Une stratégie de dissuasion
   D. Une obligation des bailleurs

Corrigé du quiz : 1. B · 2. C · 3. B · 4. B · 5. B

Semaine 11 : Négociation stratégique, plaidoyer et coordination

Objectifs

- Préparer et conduire des négociations à fort enjeu (accès, bailleurs, autorités, partenaires) avec les outils de la négociation raisonnée et du CCHN.
- Concevoir une stratégie de plaidoyer fondée sur les preuves : objectif, cibles, alliés, messages, canaux et gestion des risques.
- Exercer une influence dans l'architecture humanitaire : clusters, cycle de programmation, forums d'ONG et coordination avec les acteurs de développement et de paix.

La négociation raisonnée appliquée aux dirigeants humanitaires

La méthode de **Fisher et Ury** (Getting to Yes, 1981) repose sur quatre principes : séparer les personnes du problème, se concentrer sur les **intérêts** et non sur les positions, inventer des **options** à bénéfice mutuel, utiliser des **critères objectifs**. Elle ajoute un concept central : la **MESORE** (meilleure solution de rechange à un accord négocié, BATNA en anglais). On n'accepte jamais un accord moins bon que sa MESORE, et l'on cherche à améliorer la sienne avant de négocier.

La **zone d'accord possible** (ZOPA) est l'espace entre les limites des deux parties. Exemple : un bailleur propose de couvrir 5 % de coûts indirects ; l'ONG ne peut descendre sous 9 % sans déficit ; le bailleur peut en réalité aller jusqu'à 10 % sur justification. La ZOPA va de 9 à 10 % ; un argumentaire fondé sur des critères objectifs (taux pratiqués par des bailleurs comparables, coûts réels audités) permet d'atteindre le haut de la zone.

Les dirigeants humanitaires négocient avec des interlocuteurs très différents : bailleurs (budgets, conditions, flexibilité), autorités (enregistrement, autorisations, exonérations, accès), groupes armés (accès, sécurité du personnel et des bénéficiaires), partenaires (répartition des rôles et des coûts), syndicats et personnel. Dans tous les cas, les **principes humanitaires** fixent des lignes rouges que la négociation ne peut franchir : sélection des bénéficiaires selon les besoins, contrôle de l'aide par l'organisation, pas de participation aux hostilités.

Négociations d'accès : la méthode du CCHN

Le Centre de compétences sur les négociations humanitaires (CCHN) propose un cadre en trois rôles et trois étapes. Les **rôles** : le négociateur de première ligne, le mandant qui fixe le mandat et les lignes rouges, et l'équipe de soutien. Les **étapes** : analyser l'environnement (îlot d'accord, iceberg des positions, raisonnements et motivations, réseau d'influence), planifier (objectifs, limites, scénarios), puis négocier et suivre l'accord.

Au niveau de la direction, l'enjeu est la **cohérence** : plusieurs équipes de l'organisation, et plusieurs organisations, négocient souvent avec les mêmes acteurs. Des concessions séparées

(accepter une taxe sur les convois, une liste imposée) affaiblissent tout le monde. D'où l'intérêt de **principes communs d'intervention** et de positions coordonnées au sein du groupe de travail sur l'accès ou de l'équipe humanitaire pays.

Les directives d'OCHA et la pratique du secteur recommandent de documenter chaque négociation (qui, quand, quoi, engagements), de distinguer clairement le dialogue nécessaire avec les groupes armés pour l'accès de toute forme de soutien, et d'informer les bailleurs de la politique de l'organisation en la matière.

> Erreur de dirigeant : envoyer seul un négociateur sans mandat clair, puis désavouer l'accord obtenu. Cela détruit la crédibilité du négociateur et celle de l'organisation auprès de l'interlocuteur pour longtemps.

Concevoir une stratégie de plaidoyer

Le plaidoyer vise à changer des **politiques**, des **pratiques** ou des **décisions de financement** au profit des personnes affectées. Une stratégie de plaidoyer comprend :

1. **Un problème et une preuve** : données de terrain, témoignages recueillis avec consentement, analyse juridique.
2. **Un objectif précis** : « que le ministère de l'Intérieur supprime l'obligation d'autorisation préalable pour chaque déplacement de distribution dans les provinces X et Y d'ici six mois », plutôt que « améliorer l'accès humanitaire ».
3. **Des cibles** : décideurs (qui peut changer la situation) et influenceurs (qui peut les convaincre), identifiés par une analyse de pouvoir.
4. **Des alliés** : autres ONG, agences, organisations locales, réseaux de femmes, médias.
5. **Des messages** adaptés à chaque cible, avec une demande claire.
6. **Des canaux et une tactique** : diplomatie discrète, notes de position, briefings bilatéraux, prises de parole publiques, campagnes. On commence en général par les canaux discrets.
7. **Une analyse des risques** : sécurité du personnel et des sources, accès, enregistrement, relations avec les bailleurs.
8. **Des indicateurs** de progrès : changements de discours, engagements obtenus, mise en œuvre réelle.

Le dilemme entre **dénonciation publique** et **présence opérationnelle** est classique. Médecins Sans Frontières a historiquement revendiqué le témoignage public ; le CICR privilégie le dialogue confidentiel avec les parties. Chaque organisation doit trancher selon son mandat et ses principes, mais toujours en évaluant l'effet sur les personnes affectées et sur le personnel exposé.

L'architecture de coordination et comment y peser

Depuis la réforme humanitaire de 2005, l'**approche par clusters** organise la coordination par secteur (santé, nutrition, eau et assainissement, protection, abris, sécurité alimentaire, logistique, éducation, coordination et gestion des camps, télécommunications d'urgence,

relèvement précoce), sous la direction de l'**équipe humanitaire pays** présidée par le coordonnateur humanitaire. Le **cycle de programmation humanitaire** (aperçu des besoins humanitaires, plan de réponse, mobilisation des ressources, suivi, évaluation) structure l'année.

Pour un dirigeant d'ONG, la coordination est un **investissement stratégique** : elle donne accès à l'information, à la définition des priorités, aux fonds communs (dont les allocations s'appuient sur l'analyse des clusters) et à l'influence. Les ONG nationales sont encore sous-représentées dans les instances de décision ; les forums d'ONG et le Grand Bargain encouragent leur participation et le co-leadership des clusters.

Le **nexus humanitaire-développement-paix**, promu par la recommandation du CAD de l'OCDE de 2019, demande de mieux articuler réponse d'urgence, réduction des risques et des besoins à long terme, et prévention des conflits, sans compromettre les principes humanitaires. Cela implique d'autres interlocuteurs (ministères sectoriels, banques de développement, acteurs de la paix) et d'autres horizons de temps.

Influence, communication et diplomatie d'organisation

L'influence d'un dirigeant repose sur sa **crédibilité** (données fiables, présence terrain, cohérence), sur ses **relations** (réseau construit avant d'en avoir besoin) et sur sa capacité à **formuler des solutions** et pas seulement des problèmes. Les six principes de l'influence décrits par Cialdini (réciprocité, engagement et cohérence, preuve sociale, autorité, sympathie, rareté) aident à comprendre pourquoi certains arguments portent, mais leur usage doit rester éthique.

Une **note de position** efficace tient en deux pages : le problème en trois phrases avec un chiffre fort, ses conséquences humaines, les causes, et trois recommandations précises adressées à des acteurs nommés. Un **briefing** à un diplomate ou à un bailleur tient en cinq minutes : situation, enjeu, demande précise, ce que vous apportez.

La communication publique des dirigeants obéit à des règles : vérifier chaque chiffre, protéger l'identité des personnes, ne jamais mettre en danger le personnel resté sur place, coordonner avec les autres organisations quand le message est collectif, et préparer les questions difficiles (ciblage, fraude, sécurité) avant toute interview.

Exercice d'application : négociation avec un bailleur et plan de plaidoyer

Partie 1 – Négociation. Un bailleur propose un financement de 1,5 M USD pour 12 mois, avec 5 % de coûts indirects, aucun budget pour la sécurité des partenaires locaux et une exigence de vérification nominative des bénéficiaires contre des listes de sanctions. Votre MESORE : un financement d'un fonds commun de 600 000 USD avec 7 % de coûts indirects, probabilité élevée. Votre taux réel de coûts indirects est de 11 %. Préparez la négociation : intérêts des deux parties, ZOPA probable sur les coûts indirects, critères objectifs, options créatives, lignes rouges, et ce qui vous ferait refuser.

Partie 2 – Plaidoyer. Les autorités d'une province exigent une autorisation préalable pour chaque distribution, avec un délai moyen de 19 jours ; 31 % des distributions du trimestre ont été retardées de plus de deux semaines. Construisez une stratégie de plaidoyer d'une page en suivant les huit éléments vus cette semaine.

Éléments de corrigé. Partie 1 : la vérification des bénéficiaires sur des listes est une ligne rouge (impartialité) : proposer à la place la vérification des partenaires et fournisseurs, conforme à la pratique du secteur. Sur les coûts indirects, s'appuyer sur les taux de bailleurs comparables et sur le taux réel audité ; proposer de faire reconnaître certains coûts (sécurité, support terrain) comme coûts directs partagés, ce qui peut satisfaire l'intérêt du bailleur à afficher un taux indirect bas. Refuser si l'accord reste moins bon que la MESORE après prise en compte du déficit de coûts. Partie 2 : objectif chiffré (autorisation annuelle par programme ou délai maximal de 72 heures), cibles (gouverneur, ministère, coordonnateur humanitaire), alliés (forum d'ONG, cluster, bailleurs), preuve (données de retard et conséquences humaines), canaux discrets d'abord.

À retenir

- Intérêts plutôt que positions, options, critères objectifs ; ne jamais accepter moins que sa MESORE.
- ZOPA : espace entre les limites des deux parties ; des critères objectifs permettent d'en atteindre le haut.
- Accès : rôles clairs (négociateur, mandant, soutien), lignes rouges, positions coordonnées entre organisations.
- Plaidoyer : preuve, objectif précis, cibles, alliés, messages, canaux, risques, indicateurs.
- La coordination est un investissement stratégique : information, priorités, fonds communs, influence.

Quiz

1. Une ONG peut accepter au minimum 8 % de coûts indirects ; le bailleur peut aller jusqu'à 7 % au maximum. Quelle est la situation ?
   A. La ZOPA va de 7 à 8 %
   B. Il n'y a pas de ZOPA sur ce seul critère : il faut élargir la négociation (coûts directs partagés, durée, autres lignes) ou recourir à la MESORE
   C. L'ONG doit accepter 7 %
   D. Le bailleur doit accepter 8 %

2. Lequel est un objectif de plaidoyer bien formulé ?
   A. Améliorer l'accès humanitaire
   B. Sensibiliser les autorités à l'importance de l'aide
   C. Obtenir du gouvernorat de la province X un délai maximal de 72 heures pour les autorisations de distribution d'ici mars
   D. Dénoncer les obstacles administratifs

3. Plusieurs ONG acceptent séparément de verser une « contribution » aux points de contrôle d'un groupe armé. Le principal problème est :
   A. Le coût pour chaque ONG
   B. Ces concessions séparées financent une partie au conflit, violent les principes, et affaiblissent la position de toutes les organisations ; il faut une position commune
   C. Le manque de reçus
   D. La lenteur des convois

4. Le cycle de programmation humanitaire commence par :
   A. Le plan de réponse
   B. L'aperçu des besoins humanitaires
   C. L'évaluation finale
   D. L'appel de fonds

5. La recommandation du CAD de l'OCDE de 2019 sur le nexus vise à :
   A. Fusionner les budgets humanitaires et militaires
   B. Mieux articuler action humanitaire, développement et paix, sans compromettre les principes humanitaires
   C. Remplacer l'aide humanitaire par des prêts
   D. Supprimer les clusters

Corrigé du quiz : 1. B · 2. C · 3. B · 4. B · 5. B

Semaine 12 : Conduite du changement, gouvernance et projet final

Objectifs

- Conduire un changement organisationnel majeur (restructuration, localisation, transformation numérique) en limitant les résistances et les pertes de capacité.
- Comprendre la gouvernance d'une ONG : rôle du conseil d'administration, responsabilités fiduciaires, redevabilité et éthique de direction.
- Intégrer l'ensemble du Mini MBA dans un plan stratégique complet et défendable : le projet final.

Conduire le changement : modèles et réalités

Le modèle de **Kotter** (1996) décrit huit étapes : créer un sentiment d'urgence, former une coalition, élaborer une vision, la communiquer, lever les obstacles, obtenir des victoires rapides, consolider, ancrer le changement dans la culture. Le modèle **ADKAR** (Prosci) se place au niveau des personnes : prise de conscience, désir, connaissances, capacité, renforcement. La **courbe du changement** inspirée de Kübler-Ross rappelle que les personnes passent par le déni, la résistance, l'exploration puis l'engagement, et que la productivité baisse temporairement.

Dans le secteur humanitaire, les changements les plus fréquents sont imposés par l'extérieur : **baisse des financements** (de nombreuses organisations ont dû réduire fortement leurs effectifs en 2025), **localisation**, **regroupement de fonctions** en centres régionaux, **transformation numérique** (systèmes de gestion intégrés, paiements numériques), fusions et alliances.

Facteurs d'échec récurrents : un changement annoncé sans explication du « pourquoi », une consultation de façade, une sous-estimation des coûts de transition (indemnités, perte de compétences, baisse temporaire de performance), et l'absence de soutien aux personnes qui restent, souvent épuisées et démotivées après une restructuration (le « syndrome du survivant »).

> Règle de direction : dans une restructuration, communiquez tôt ce que vous savez, dites clairement ce que vous ne savez pas encore et quand vous le saurez, et traitez les personnes qui partent avec un respect visible. Ceux qui restent jugent l'organisation à cela.

Innovation et transformation numérique responsables

L'innovation humanitaire n'est pas la technologie pour elle-même, mais la recherche de **meilleures façons de répondre aux besoins**. Le guide d'ALNAP et du Humanitarian Innovation Fund propose un cycle : identifier un problème réel, concevoir des solutions avec les

personnes concernées, tester à petite échelle, mesurer, puis passer à l'échelle ou abandonner. La plupart des innovations échouent au passage à l'échelle faute de financement, d'appropriation ou de systèmes.

Exemples de transformations à fort effet : **transferts monétaires numériques** (rapidité, réduction de la manipulation d'espèces, mais risques sur la protection des données et l'exclusion numérique), **action anticipatoire** fondée sur les prévisions météorologiques (financement déclenché avant le pic de la crise), **systèmes intégrés** de gestion (finance, achats, RH) qui réduisent les erreurs et la fraude, et **outils d'intelligence artificielle** pour l'analyse de données et la traduction, avec des exigences fortes de confidentialité et de vérification humaine.

Questions de direction avant tout projet numérique : quel problème résout-il ? Qui en bénéficie et qui pourrait être exclu ? Quelles données sont collectées, où sont-elles stockées, qui y a accès ? Quel est le coût total sur cinq ans (licences, maintenance, formation) ? Quel plan si le prestataire disparaît ?

Gouvernance : le rôle du conseil d'administration

Le **conseil d'administration** (ou bureau, selon le statut) est garant de la mission et de la bonne gestion. Ses responsabilités principales : fixer la mission et la stratégie, nommer, soutenir, évaluer et si nécessaire remplacer le directeur exécutif, approuver le budget et les comptes, définir l'appétence au risque et surveiller les risques majeurs, garantir la conformité légale et éthique, et rendre compte aux parties prenantes.

Les administrateurs ont des **devoirs fiduciaires** : devoir de **diligence** (s'informer, participer, poser les questions difficiles), devoir de **loyauté** (agir dans l'intérêt de l'organisation, déclarer et gérer les conflits d'intérêts), devoir d'**obéissance** à la mission et aux statuts. Un administrateur qui ne lit pas les comptes ou ne questionne jamais la direction manque à ses devoirs.

La séparation des rôles est essentielle : le conseil **gouverne** (le quoi et le pourquoi, la surveillance), la direction **gère** (le comment). Un conseil qui gère au quotidien affaiblit la direction ; une direction qui contourne le conseil affaiblit la redevabilité. Les comités spécialisés (audit et risques, finances, safeguarding, rémunérations) permettent un examen approfondi.

Bonnes pratiques : diversité des compétences (finances, droit, opérations, expérience vécue des crises), représentation des pays d'intervention, durée de mandat limitée, évaluation régulière du conseil lui-même, et un lien direct du conseil avec l'audit interne et le responsable du safeguarding.

Éthique de direction et redevabilité

Les dirigeants humanitaires prennent des décisions où s'opposent des valeurs légitimes : accès contre neutralité, rapidité contre redevabilité, survie de l'organisation contre fidélité à la mission. Les **principes humanitaires** (humanité, impartialité, neutralité, indépendance) et le **Code de conduite** de 1994 donnent un cadre, mais n'éliminent pas les dilemmes.

Une méthode de décision éthique en cinq questions : 1) Quels sont les faits, et que ne savons-nous pas ? 2) Qui sera affecté, en particulier parmi les plus vulnérables ? 3) Quels principes, obligations légales et engagements sont en jeu ? 4) Quelles options, y compris créatives, et leurs conséquences ? 5) La décision pourrait-elle être expliquée publiquement aux personnes affectées, au personnel et aux bailleurs ? Ce dernier test, celui de la **transparence**, est souvent le plus révélateur.

La **redevabilité des dirigeants** passe par des mécanismes concrets : objectifs annuels incluant la sécurité, le safeguarding et la redevabilité envers les populations ; évaluation à 360 degrés ; publication des rapports annuels et des comptes audités ; et réponse aux évaluations indépendantes. Le **pouvoir** au sein des organisations humanitaires, notamment entre siège et terrain, entre personnel international et national, entre ONG internationales et partenaires locaux, est un sujet de leadership à part entière.

Le projet final : votre plan stratégique

Le projet final du Mini MBA est la synthèse des douze semaines. Vous rédigez le **plan stratégique sur trois ans** d'une organisation (la vôtre, ou l'organisation fictive « Solidarité Sahel Action » décrite ci-dessous), en 12 à 15 pages, avec la structure suivante :

1. **Diagnostic** (semaine 2) : PESTEL, parties prenantes, SWOT et TOWS, problème central.
2. **Théorie du changement** et objectifs stratégiques mesurables (semaines 2 et 4).
3. **Portefeuille de programmes** : ce qui est renforcé, arrêté, transféré ; cadre logique du programme phare (semaine 3).
4. **Système MEAL et redevabilité** (semaine 4).
5. **Modèle financier** : budget sur trois ans, taux de coûts indirects réel et couverture, cible de réserves, plan de trésorerie (semaine 5).
6. **Contrôle interne et conformité** : trois priorités (semaine 6).
7. **Mobilisation des ressources** : objectif de portefeuille, pipeline pondéré (semaine 7).
8. **Supply chain** : stratégie d'achats et accords-cadres (semaine 8).
9. **Personnes** : effectifs, succession, devoir de protection, safeguarding (semaine 9).
10. **Risques** : registre des dix risques majeurs et appétence au risque (semaine 10).
11. **Plaidoyer et partenariats** (semaine 11).
12. **Feuille de route du changement et gouvernance** (semaine 12).

Cas « Solidarité Sahel Action ». ONG nationale créée en 2009, 6,8 M USD de budget annuel, 310 salariés, 5 régions. Secteurs : sécurité alimentaire (38 % du budget), nutrition (22 %), eau et assainissement (17 %), protection (9 %), éducation (8 %), abris (6 %). Premier bailleur : 51 % des ressources, en baisse annoncée de 30 %. Coûts indirects réels : 12 % des coûts directs ; taux moyen recouvré : 6,5 %. Réserves libres : 0,8 mois de charges. Deux régions sont devenues très difficiles d'accès ; un audit a relevé 4,1 % de coûts inéligibles l'an dernier, principalement pour des procédures d'achat. Le personnel national occupe 2 des 7 postes de direction ; l'organisation n'a pas de responsable safeguarding dédié.

Critères de qualité attendus pour le diplôme : des choix clairs et justifiés (pas une liste d'intentions), des chiffres cohérents d'une section à l'autre, des risques regardés en face, et une attention constante aux personnes affectées et au personnel. Gardez ce plan : c'est une pièce maîtresse de votre dossier professionnel.

Exercice d'application : les premiers calculs du projet final

À partir du cas « Solidarité Sahel Action » : 1) Estimez le déficit annuel de couverture des coûts indirects, en considérant que les coûts directs représentent 6,8 M USD / 1,12 et que le taux recouvré est de 6,5 % des coûts directs. 2) Calculez le nouveau budget si le premier bailleur baisse de 30 % et que rien d'autre ne change. 3) Proposez une cible de réserves à trois ans et le montant annuel de fonds non affectés à dégager pour l'atteindre. 4) Identifiez les trois décisions les plus urgentes et justifiez l'ordre.

Corrigé indicatif. 1) Coûts directs ≈ 6,8 / 1,12 ≈ 6,07 M USD ; coûts indirects réels ≈ 0,73 M ; recouvrés ≈ 6,07 × 6,5 % ≈ 0,39 M ; déficit ≈ 0,34 M USD par an. 2) Premier bailleur : 51 % × 6,8 ≈ 3,47 M ; baisse de 30 % ≈ 1,04 M ; nouveau budget ≈ 5,76 M USD. 3) Avec des charges mensuelles d'environ 0,48 M USD (5,76 / 12), une cible de 3 mois représente environ 1,44 M ; les réserves actuelles valent environ 0,8 × 0,57 (charges mensuelles actuelles) ≈ 0,45 M ; il faut donc dégager environ 0,33 M par an pendant trois ans, en plus de combler le déficit de couverture, ce qui impose de réduire le portefeuille et de mieux négocier les coûts. 4) Ordre défendable : sécuriser la conformité des achats (les coûts inéligibles détruisent les fonds propres), réduire la dispersion sectorielle et ajuster les effectifs au nouveau budget de façon responsable, puis lancer la diversification et la négociation des coûts indirects ; nommer un responsable safeguarding sans attendre, car c'est une obligation de protection et une condition de financement.

À retenir

- Kotter (8 étapes), ADKAR (niveau individuel) ; anticiper la baisse temporaire de performance et soutenir ceux qui restent.
- Innover : partir d'un problème réel, tester petit, mesurer, passer à l'échelle ou abandonner.
- Le conseil gouverne, la direction gère ; devoirs fiduciaires de diligence, de loyauté et d'obéissance à la mission.
- Test de transparence : la décision pourrait-elle être expliquée publiquement aux personnes affectées ?
- Le projet final relie les douze semaines dans un plan stratégique chiffré, cohérent et défendable.

Quiz

1. Dans le modèle ADKAR, une équipe formée au nouveau système financier mais qui continue d'utiliser ses anciens tableurs parce que personne ne vérifie manque surtout de :
   A. Prise de conscience
   B. Connaissances
   C. Renforcement
   D. Désir initial

2. Un administrateur siège au conseil d'une ONG et dirige l'entreprise qui fournit l'essentiel de son carburant. Il doit :
   A. Démissionner obligatoirement de l'entreprise
   B. Déclarer ce conflit d'intérêts, ne pas participer aux décisions qui concernent ce fournisseur, et le conseil doit vérifier que les achats suivent une procédure concurrentielle
   C. Rien, si les prix sont bas
   D. Prendre lui-même la décision d'achat pour garantir la qualité

3. Quelle responsabilité appartient au conseil d'administration et non à la direction ?
   A. Choisir les fournisseurs de kits
   B. Recruter les chauffeurs
   C. Définir l'appétence au risque de l'organisation et évaluer le directeur exécutif
   D. Planifier les distributions

4. Une ONG a des charges mensuelles de 400 000 USD et 600 000 USD de réserves libres. Elle vise 3 mois de réserves dans 3 ans, à charges constantes. Combien doit-elle dégager en moyenne par an ?
   A. 200 000 USD
   B. 400 000 USD
   C. 600 000 USD
   D. 1 200 000 USD

5. Après une restructuration réussie sur le papier, la productivité de ceux qui restent chute et plusieurs cadres partent. La cause la plus probable est :
   A. Une rémunération trop élevée
   B. Le syndrome du survivant : perte de confiance, surcharge et absence de soutien après les départs
   C. Un excès de communication
   D. La qualité du nouvel organigramme

Corrigé du quiz : 1. C · 2. B · 3. C · 4. A · 5. B